

De vrijblijvendheid voorbij

Advies over een inclusief vervolg van Met Andere Ogen

met andere
ogen

Inhoudsopgave

Aanleiding	4
Voorwoord	6
Leeswijzer	7
Samenvatting	8
1 Met Andere Ogen als onderdeel van een transitiebeweging	11
1.1 MAO en de verschillende niveaus inhoudelijk	12
1.1.1 Landscape level	12
1.1.2 Regime level	12
1.1.3 Niche level	13
1.1.4 Transitie teweegbrengen	14
1.2 Het belang van MAO voor de transitie	14
2 Met Andere Ogen als netwerk	15
2.1 Netwerkcanvas	16
2.2 Identiteit	17
2.2.1 Opgave	17
2.2.2 Passie	18
2.2.3 Positie	18
2.3 Ambities	19
2.3.1 Bewegen	20
2.3.2 Leren	20
2.3.3 Agenderen	22
2.3.4 Lerende aanpak	22
2.4 Partners	26
2.4.1 Het hart	28
2.5 Fundament	29
2.5.1 Netwerkleiderschap	29
2.5.2 Vorm	31
2.5.3 Spelregels	34

Bijlagen	36
B1 Maatschappelijke trends landscape niveau	36
B2 Actuele ontwikkeling op regimeniveau	40
B3 Samenvatting van het boek 'Organiseren in en met netwerken' Nikki Willems, Renee Linck, Edwin Kaats	42
B4 Suggesties voor uitwerking van de ambities	49
B5 Werkvormen en communicatie	53
B6 Verantwoording	56
Colofon	58

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Aanleiding

Het programma Met Andere Ogen (hierna MAO) is een katalysator geweest voor een beweging die al voor het bestaan van het programma was ingezet door de beleidscoalitie Onderwijs, Zorg, Jeugd en de lokale praktijk. Tweeënhalf jaar geleden heeft de beleidscoalitie door middel van een manifest een oproep gedaan om als onderwijs-, zorg- en jeugddomein samen te werken aan het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen. Vervolgens verscheen het rapport van René Peeters¹ met daarin zeven adviezen. MAO is vanuit het oorspronkelijke verlangen en de zeven adviezen aan de slag gegaan. In elf inspiratieregio's en met verbinders van landelijke organisaties hebben we geleerd, de beweging vergroot en geagendeerd. *Hoe* het beter kan, laat de praktijk vaak al zien. MAO heeft een vorm van borging gegeven aan de wens om het onderwijs-, zorg-, en jeugddomein vanuit het perspectief van het kind beter met elkaar te verbinden. MAO maakt de verhalen zichtbaar, deelbaar en verbindt ze met het grotere verhaal waar we naartoe gaan. Dat gebeurt onder meer met behulp van communities of practises, dialogen, storytelling, goede voorbeelden en agendering van stelselzaken die hinderen. Het resultaat en de impact zijn voelbaar en merkbaar op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

De basis is gelegd voor een brede inclusieve beweging. Deze beweging moet in het vervolg verstevigd en verdiept worden, zodat het nóg meer impact kan maken voor kinderen en ouders. Het vraagt een verdiepende samenwerking tussen opvang, onderwijs, gemeenten, jeugdhulpverlening en zorg die 'de vrijblijvendheid voorbij' gaat. Van de inspiratieregio's leerden we dat het realiseren van de samenwerking een gedeeld perspectief vraagt, doorzettingsvermogen en een ondersteunende landelijke infrastructuur. De verbindende infrastructuur van MAO biedt een kans en verenigt op de bedoeling met maar één belang: een gezonde ontwikkeling voor alle kinderen. Er ligt zogezegd een interessant vertrekpunt dat navolging verdient. Belangrijk daarbij is dat het niet gaat om het voortbestaan van een programma, maar om het perspectief van deze beweging: 'hoe zorgen we ervoor dat die beweging zich verder ontplooit?'

De stuurgroep MAO heeft daarom op 20 september 2021 Marijke Andeweg verzocht om haar rol als programmamanager MAO met een half jaar te verlengen én een verkenning te maken voor een vervolg. Deze opdracht houdt in dat de huidige programmanager verkent of de voortzetting van MAO nodig is en wat een eventuele voortzetting van MAO nodig heeft en onder welke randvoorwaarden. Het is haar opdracht om vrij en onafhankelijk en 'met andere ogen' te kijken. De verkenning heeft als doel om tot een voorkeursscenario te komen dat de grootste kans heeft op impact op de bedoeling: het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen.

¹Peeters, R. (2018). *Mét Andere Ogen. Advies voor versnelling en bestendinging van de samenwerking onderwijs-zorg-jeugd*. https://vng.nl/sites/default/files/publicaties/2018/met_andere_ogen.pdf

Dit advies is het resultaat van deze verkenning. Het is tot stand gekomen door gebruik van verschillende bronnen, zoals de input uit de MAO Doen-Dag, de midterms en eindterms en het advies van Common Eye. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met verschillende betrokkenen rondom MAO, denk aan de oorspronkelijke inspiratieregio's, bestuurlijk ambassadeurs, stuurgroepleden en programmameteamleden. [Zie bijlage voor de volledige uitwerking van het proces.](#)

Voorwoord

'De vrijblijvendheid voorbij', dat is de titel geworden. Waar urgentie in de lokale praktijk vaak evident is, is deze in het landelijk deel van de aanpak Met Andere Ogen vaak ver weg. In de lokale praktijk is minder behoefte aan nog meer experimenten en proeftuinen, maar aan doorstappen en verder aanpakken. En waar ontwikkelkansen van kinderen niet centraal staan helpt het adagium dat meedoen de norm is. Meedoen aan en werken aan wat werkt om ontwikkelkansen te vergroten. We weten immers al goed wat wel of niet werkt.

'Vrijblijvendheid voorbij' gaat over de vraag die centraal zou moeten staan bij alles: 'helpt dit om ontwikkelkansen van kinderen te vergroten?'. Onder de titel zit een verlangen en een verwondering. In de ruim tweeënhalf jaar dat ik programmamanager mocht zijn van Met Andere Ogen, heb ik mijn eigen ogen goed open gehouden. Voor mij is het helpend om als cultureel antropoloog te kijken in welke nieuwe cultuur, nieuwe tribe, ik nu weer ben binnengekomen. Wat ik heb gezien is een enorm verlangen om het beste te doen voor alle kinderen. Niemand wil dat ontwikkelkansen van kinderen worden geboycot. Tegelijkertijd zag ik op het snijvlak van onderwijs, zorg en jeugd een enorme versnippering, diversiteit aan sturing, weinig afstemming op doeltreffendheid en doelmatigheid tussen de verschillende programma's, aanpakken, proeftuinen en dergelijke. Veel belangen waar het verlangen secundair lijkt te worden en kinderen uit beeld raken. Het is een parallelle wereld, van politieke, bestuurlijke en organisatiebelangen én een groot verlangen naar de bedoeling, de leefwereld. We zijn druk met de hervormingsagenda, de aanpak passend/inclusief onderwijs, de MAO-praktijk, proeftuinen en andere aanpakken. Dit werkt niet helpend om samen te werken aan de bedoeling. Logisch, omdat we vanuit twee paradigma's samenkomen: het paradigma van controle en sturing en het paradigma van organisch ontwikkelen met veel ruimte, ook om fouten te maken en niet te weten. Wie hebben regie op vorm en inhoud en bedoeling? Hoe zorgen we dat we steeds de vraag stellen: helpt dit ontwikkelkansen van kinderen vergroten? Wie doet er een stap opzij ten gunste van de bedoeling of juist een stap naar voren in eigenaarschap? Het hoopvolle antwoord is dat er een grote groep ouders, professionals en bestuurders, lokaal en landelijk, gedreven en inclusief samenwerken en ontwikkelen. Die nieuwe taal en gedrag vinden en toepassen. MAO is in die zin ook een community van gelijkgestemden en een thuis voor een maatschappelijke beweging.

Onder het adagium 'vorm volgt inhoud' is dit advies geschreven vanuit een groot verlangen om de vorm waarop MAO georganiseerd wordt te verbinden aan maatschappelijke trends en het huidige ecosysteem². Het één kan niet zonder het ander. Dit advies is een pleidooi om vanuit de bedoeling, namelijk ontwikkelkansen van kinderen vergroten, te kijken welke manier van organisatie het beste is. **Urgentie op de bedoeling**, op het niveau van een individueel kind en ouders, is daarbij onontkoombaar. Als we nu onderwijs en jeugdhulp niet aan elkaar verbinden, dan doen India, Yara, Dirk, Koen en Emma niet mee.

Marijke Andeweg

² Ecosysteem is de wijze waarop kinderen, ouders, professionals en organisaties zich verhouden op lokaal, gemeentelijk, regionaal en landelijk niveau.

Leeswijzer

Het advies bestaat uit twee onderdelen:

1. MAO als onderdeel van een transitiebeweging;
2. MAO als netwerk.

Het eerste deel schetst waar MAO plek krijgt in de bredere transitie en stipt het belang aan van het voortzetten van MAO voor deze transitie.

Het tweede deel gaat in op hoe de inrichting van MAO in het vervolg eruit zou kunnen zien. Dit deel is geordend naar de vier componenten voor het organiseren van netwerken: Identiteit, Ambitie, Partners en Fundament³. Elk onderdeel start met een definitie van de begrippen. Vervolgens wordt beschreven wat dat betekent voor MAO.

³ Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken* (Vol. 2018). Boom uitgevers Amsterdam.

Samenvatting

MAO als onderdeel van een transitiebeweging

De aanpak Met Andere Ogen (hierna MAO) draagt bij aan een transitie; een fundamentele en onomkeerbare verandering in cultuur, (institutionele) structuur en werkwijze op systeemniveau. De transitie waaraan MAO bijdraagt is de omslag van een sociale infrastructuur binnen het onderwijs-, zorg- en jeugddomein, die bestaat uit relatief autonome organisaties die ieder een eigen professioneel profiel hebben en van daaruit samenwerken, naar een netwerk met elkaar versterkende en samenhangende voorzieningen. Dit netwerk levert interprofessioneel maatwerk voor en met kinderen en ouders, waarbij er preventief en inclusief wordt gewerkt. De urgentie voor deze transitie is onverminderd, blijkt wel uit alle praktijkvoorbeelden en het grote verlangen naar inclusiviteit, kansengelijkheid en preventie.

Transities realiseren is een lastige opgave, maar de transitietheorie van DRIFT⁴ reikt twee mogelijkheden aan die ervoor zorgen dat je kans maakt: (1) Vrij ruimte creëren voor experimenten in de lokale praktijk (*niche level*) die zich niet zoveel aantrekken van het systeem (*regime level*), ook wel 'intelligente ongehoorzaamheid'. En daarbij zorgen voor een verbinding met het *regime level* zodat de ervaren barrières in het systeem daarnaartoe opgeschaald kunnen worden. (2) Gebruik maken van langlopende maatschappelijke trends (*landscape level*) die ook druk zetten op het *regime level*.

MAO heeft vanuit de ogen van het transitiedenken alle ingrediënten in huis voor een duurzame verandering: het stimuleert de praktijk (inspiratienetwerk), heeft een verbinding met het *regime level* en maakt gebruik van belangrijke maatschappelijke trends (zoals de brede aandacht voor kansenongelijkheid, inclusief onderwijs en preventie).

Voor de brede transitie is het dus van belang om een vervolg te geven aan MAO. Een vervolg waarbij de focus nog meer komt te liggen op de lokale praktijk waar onderwijs, zorg en jeugd samenwerken (*niche level*). Een vervolg waarbij de goede verbinding met het *regime level* gewaarborgd blijft, zodat ervaren barrières in het *niche level* geagendeerd kunnen worden. En een vervolg waarbij MAO gebruik blijft maken van maatschappelijke trends (*het landscape level*) om de transitie een extra boost te geven.

MAO als netwerk

Om als MAO het *niche level* in het vervolg verder te versterken, past een vorm die meer gebaseerd is op netwerkdenken en -werken beter bij de aard en levensfase van de opgave. Dit is een vorm die andere overheidssturing vraagt.

⁴ Dutch Research Institute for Transition (DRIFT) is in 2004 opgericht en opereert als BV onder de koepel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Sinds de oprichting in 2004 heeft DRIFT het onderzoeksveld en de praktijk van duurzaamheidstransities zien ontwikkelen tot een bloeiend en internationaal wetenschappelijk domein.

Het gaat niet meer uit van een top-downsturing waarbij de overheid de richting bepaalt, maar van bottom-up, waarbij de samenleving meer inspraak heeft. De organisatie is niet het vertrekpunt, maar de bedoeling/opgave is het vertrekpunt.

Om de samenwerking in het netwerk goed tot stand te laten komen, is er enige vorm van organiseren nodig. Willems et al., 2018⁵ beschrijven hiervoor vier kenmerken: Identiteit, Ambities, Partners, Fundament. Aan de hand van deze kenmerken wordt ingegaan op hoe de inrichting van MAO er als netwerk uit zou kunnen zien.

Identiteit

In het MAO-netwerk verbinden dezelfde opgave, passie en positie de deelnemers in het netwerk. De opgave is om de samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd te versterken. De passie van de deelnemers is denken en doen vanuit hoofd, hart en handen en hiermee laten zien hoe het wél kan. Daarnaast zijn alle deelnemers aan het netwerk werkzaam in het onderwijs-, jeugd- en zorgdomein en verantwoordelijk voor het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen (positie). In MAO vinden de deelnemers uit de verschillende domeinen elkaar. Het is dé plek waar 'the whole system in the room' is.

Ambities

In het MAO-netwerk staan ambities voor bewegen, leren en agenderen centraal. Te denken valt aan: het implementeren van de werkzame elementen voor samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd, het versterken van de regierol van gemeenten en handvatten ontwikkelen voor professionals om de interprofessionele samenwerking rondom het kind vorm te geven. De partners in het netwerk werken in coalities aan de verschillende ambities. Het resultaat van de uitvoering van de ambities wordt gemonitord en gedeeld aan de hand van de 'lerende aanpak'.

Partners

In het MAO-netwerk mag iedereen die bij kan en wil dragen aan de opgave, partner zijn. De rol van partner kan gaan om representatie vanuit een organisatie of achterban in het netwerk of vanuit een persoonlijke/professionele belangstelling.

Fundament

De governance is tweeledig:

1. Regie voor en door het netwerk;
2. Verbinding met het regime level.

1. Regie voor en door het netwerk

De regie over het netwerk komt te liggen bij de partners die lokaal werken aan de samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd. Een aantal representanten uit het MAO-netwerk vormen een MAO-tafel. Deze MAO-tafel organiseert een voortdurende transparante dialoog over de gedeelde ambities en de identiteit van het netwerk.

⁵ Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken* (Vol. 2018). Boom uitgevers Amsterdam.

Samen ontwikkelen ze de MAO-infrastructuur door, die partners in het veld verleidt, stimuleert en faciliteert tot actieve deelname en interactie, gericht op leren en toepassen in de praktijk. De MAO-tafel is de inhoudelijke opdrachtgever voor en wordt ondersteund door:

- een *regiebureau* die het netwerk kan ondersteunen op het gebied van organisatie, communicatie en borging van kennis ('de lerende aanpak');
- een *netwerkregisseur* die overzicht houdt van wat er gebeurt op inhoud én proces. De netwerkregisseur monitort processen en stuurt bij. De netwerkregisseur stuurt een regiebureau aan en is onderdeel van de MAO-tafel;
- *verbinders* die lokale aanjagers en inspirators zijn. Zij krijgen tijd om de lokale verbinding te verbreden en te verdiepen én een verbindersnetwerk te vormen;
- *coalitieleiders* die een coalitie op een bepaalde ambitie leiden.

2. Verbinding met het regime level

De verbinding tussen MAO (*niche level*) en de landelijk georganiseerde partijen (*regime level*) wordt gerealiseerd door de Onderwijszorgtafel te verbinden met de MAO-tafel. De beleidscoalitie en de departementen vormen dus niet langer de stuurgroep, maar zijn wel verbonden aan het MAO-netwerk. De Onderwijszorgtafel en de MAO-tafel maken gezamenlijk afspraken over waartoe de verbinding kan dienen. Voor de transitie is het van belang dat de verbinding in ieder geval kan dienen voor het agenderen van knelpunten die uit het MAO-netwerk komen.

Zowel MAO als de landelijke organisaties en departementen hebben een verantwoordelijkheid voor de verbinding tussen de MAO-tafel en de Onderwijszorgtafel. De verbinding vanuit de landelijke organisaties en departementen kan vormgegeven worden door het oorspronkelijke programmateam van MAO, met daarin vertegenwoordigers van OCW, VWS en het onderwijs-, zorg- en jeugddomein, aan te stellen als verbinders met de verbinders in het MAO-netwerk. Zij staan met één been in het ecosysteem en met één been in het MAO-netwerk en kunnen de verbinding maken tussen beide werelden.

Om het MAO-netwerk en de bijbehorende ambities te laten slagen, is de inzet van middelen (geld en capaciteit) onontbeerlijk. Een zelfvoorzienend netwerk op dit niveau is geen optie. Laat het vervolg, net zoals voorheen, financieren door het ministerie van OCW en VWS door middel van een subsidie, vanwege hun stelselverantwoordelijkheid en de vanzelfsprekende plek die MAO daarin heeft. Financier hieruit in ieder geval de personen die een specifieke rol vervullen (MAO-tafel/verbinders/coalitieleiders/regiebureau/netwerkregisseur). Ze hebben namelijk letterlijk en figuurlijk tijd nodig om met hoofd, hart en handen samen te werken.

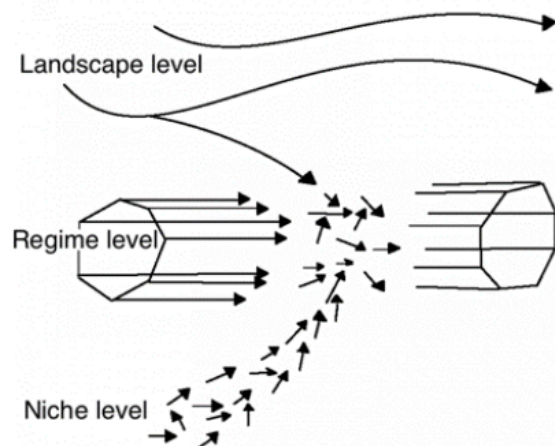
Geef het ministerie van OCW en VWS en VNG opdrachtgeverschap *op de opdracht*. Laat hen sturen op de bedoeling van de opdracht en de impact én op de relatie en verbinding met de landelijke aanpakken. Laat het inhoudelijk opdrachtgeverschap aan de MAO-tafel.

1| Met Andere Ogen als onderdeel van een transitiebeweging

De aanpak Met Andere Ogen (hierna MAO) draagt bij aan een 'transitie'. DRIFT⁶ definieert een transitie als volgt: 'Een transitie is een proces van fundamentele en onomkeerbare veranderingen in cultuur, (institutionele) structuur en werkwijze op systeemniveau'.

MAO draagt bij aan de transitie van het anders samenwerken van ouders, professionals en bestuurders uit onderwijs-, zorg- en jeugddomein, om ontwikkelkansen van kinderen te vergroten. Hierbij wordt niet langer door de ogen van het systeem gekeken, maar door de ogen van de kinderen. Het is een omslag van een sociale infrastructuur die bestaat uit relatief autonome organisaties die ieder een eigen professioneel profiel hebben en van daaruit samenwerken, naar een netwerk met elkaar versterkende en samenhangende voorzieningen die interprofessioneel maatwerk leveren voor en met kinderen en ouders, waarbij er preventief en inclusief wordt gewerkt. De urgentie voor deze transitie is onverminderd, blijkt wel uit alle praktijkvoorbeelden en het grote verlangen naar inclusiviteit, kansengelijkheid en preventie.

Het Transitiedenken van prof. dr. J. (John) Grin⁷ geeft een frame om te zien hoe MAO past in deze grotere transitie. Onderstaande figuur schetst de verhouding en het samenspel in transities tussen het *landscape level*, het *regime level* en het *niche level*. Hierna wordt geschetst wat deze levels inhouden in de context van MAO en hoe je deze levels kunt gebruiken om transities teweeg te brengen.



Afbeelding 1: schematische weergave hoe de verschillende niveaus in een transitie elkaar beïnvloeden

⁶ Dutch Research Institute for Transition (DRIFT) is in 2004 opgericht en opereert als BV onder de koepel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Sinds de oprichting in 2004 heeft DRIFT het onderzoeksveld en de praktijk van duurzaamheidstransities zien ontwikkelen tot een bloeiend en internationaal wetenschappelijk domein.

⁷ Tijdens de Met Andere Doen Dag gaf prof. dr. J. (John) Grin een inspirerende keynote. Luister de keynote [hier](#) terug.

1.1 MAO en de verschillende niveaus inhoudelijk

1.1.1 Landscape level

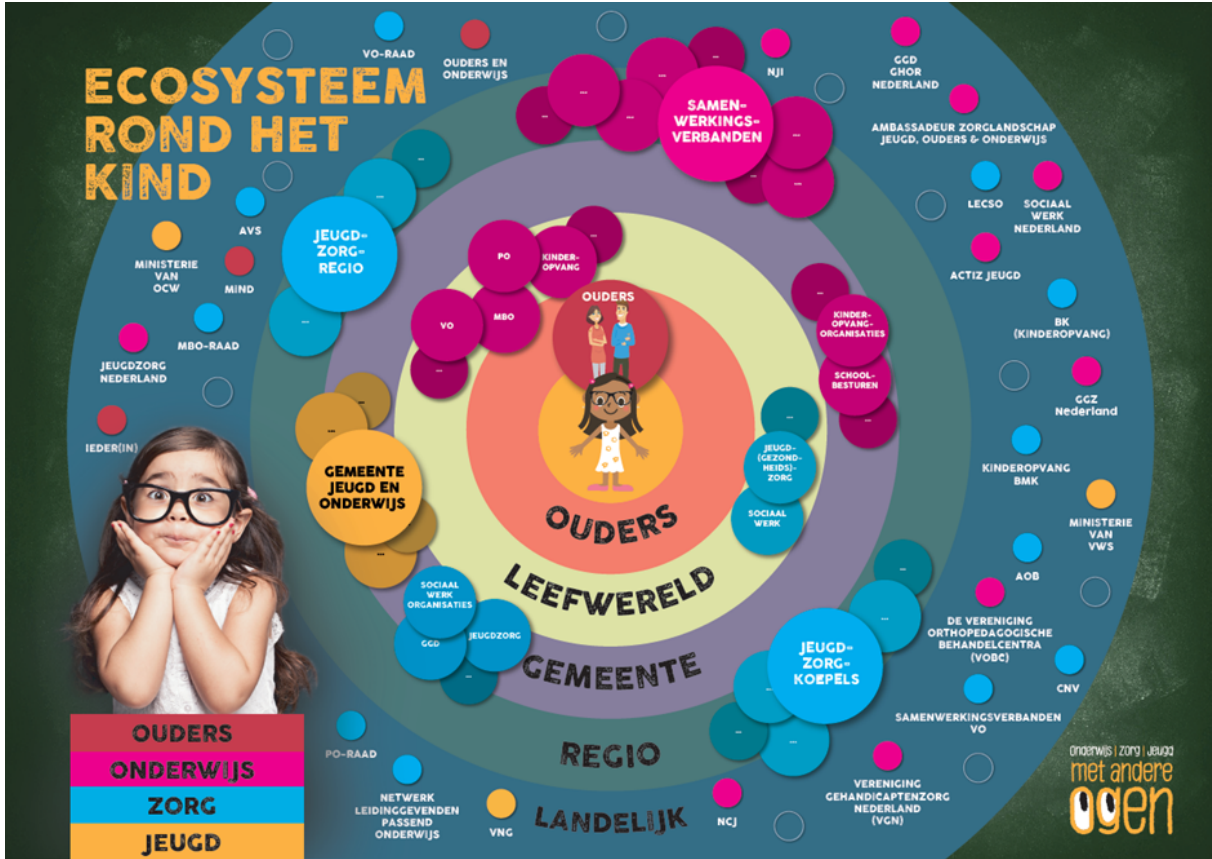
Het *Landscape level* staat voor de maatschappelijke trends. De beweging MAO is een reflectie van maatschappelijke trends. We zien een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die in verbinding staan met de bedoeling van MAO, namelijk het vergroten van de ontwikkelkansen van kinderen. De belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen zijn de volgende:

- kansenongelijkheid;
- tweedeling in de samenleving en diversiteit;
- inclusieve samenleving;
- personeelstekort en werkdruk;
- COVID-19;
- versterken uitvoeringskracht.

[In de bijlage kun je meer lezen over de maatschappelijke trends die wij zien voor MAO.](#)

1.1.2 Regime level

Het *regime level* bestaat uit verschillende praktijken. Denk aan de zorgverlening door de psycholoog, begeleiding door de gezinsprofessional of het onderwijs van de leerkracht. Deze praktijken werken op een specifieke wijze met elkaar samen. Ze zijn ingebed in regels, manieren van financieren, onderlinge verhoudingen en werkwijzen. Het is niet makkelijk ze uit balans te brengen. Het regime level kunnen we zien als een ecosysteem, waarin partijen zich hebben georganiseerd op lokaal, gemeentelijk, regionaal en landelijk niveau. Deze wijze van organiseren heeft uiteindelijk dezelfde bedoeling als MAO, maar wordt meer gedomineerd door (organisatie)belangen. Afbeelding 2 geeft aan hoe het ecosysteem op onderwijs-, zorg- en jeugddomeinen, vanuit het gezichtspunt en de leefwereld van kinderen en ouders, zich verhoudt tot het kind.



Afbeelding 2: schematisch overzicht van organisaties uit onderwijs, zorg, jeugd en ouderorganisaties in relatie tot de bedoeling

Op dit moment spelen in het *regime level* een aantal dingen:

- een nieuw kabinet met een nieuw Coalitieakkoord;
- de Hervormingsagenda;
- verbeteraanpak passend/inclusief onderwijs, inclusief de maatregelen rond onderwijs/zorgroute naar inclusiever onderwijs (2035).

[In de bijlage kun je meer lezen over deze actuele ontwikkeling op regimeniveau met betrekking tot MAO.](#)

1.1.3 Niche level

Het *niche level* is de lokale praktijk waar de experimenten plaatsvinden. De zin van experimenteren is om vrijelijk te bedenken en te leren, nieuwe ideeën uit te werken en daarmee barrières te ervaren van het regime. In de nichewereld is ruimte voor professionals met ouders en kinderen om de goede dingen goed te doen, of het nu gaat om experimenten, pilots, proeftuinen of gewoon de praktijk. Hier kunnen de organisatiebelangen dienend worden aan de bedoeling.

1.1.4 Transitie teweegbrengen

Het teweegbrengen van een fundamentele verandering in het robuuste systeem (transitie) kan een behoorlijk stevige strijd zijn. Maar de transitietheorie stelt dat je kans maakt als je twee dingen doet:

1. Vrij ruimte creëren in het *niche level* voor experimenten in de lokale praktijk (*niche level*) die zich niet zoveel aantrekken van het regime ('intelligente ongehoorzaamheid') en zorgen voor een verbinding met het *regime level*, zodat de ervaren barrières in het systeem daarnaartoe opgeschaald kunnen worden. Het bewegen en leren in de praktijk heeft alleen zin als er ook een plek is waar knelpunten geagendeerd kunnen worden.
2. Gebruik maken van langlopende maatschappelijke trends die ook druk zetten op het *regime level*.

1.2 Het belang van MAO voor de transitie

MAO heeft vanuit de ogen van het transitiedenken alle ingrediënten in huis voor een duurzame verandering: het stimuleert de praktijk (inspiratienetwerk), heeft een verbinding met het regime level en maakt gebruik van belangrijke maatschappelijke trends (zoals de brede aandacht voor kansenongelijkheid, inclusief onderwijs en preventie).

Wanneer MAO geen vervolg krijgt, is de verwachting dat de transitie vertraagt. De praktijk blijft natuurlijk haar werk voortzetten, maar het oude systeem zal weer dicteren. Er wordt minder uitgewisseld, kennis verzameld en gedeeld waardoor iedereen zijn eigen wiel blijft uitvinden. De ervaren barrières komen minder goed terecht bij het systeem. De voorlopers worden niet meer gesteund in hun pionierschap. Ouders worden minder goed in staat gesteld om hun inbreng te leveren, waardoor er niet inclusief wordt gewerkt.

Voor de brede transitie is het dus van belang om een vervolg te geven aan MAO. Een vervolg waarbij de focus nog meer komt te liggen op de lokale praktijk waar onderwijs, zorg en jeugd samenwerken (*niche level*). Een vervolg waarbij de goede verbinding met het *regime level* blijft gewaarborgd, zodat ervaren barrières in het *niche level* geagendeerd kunnen worden. En een vervolg waarbij MAO gebruik blijft maken van de maatschappelijke trends (*het landscape level*) om de transitie een extra boost te geven.

2| Met Andere Ogen als netwerk

Om als MAO het *niche level* – de lokale praktijk waar onderwijs, zorg en jeugd samenwerken – in het vervolg verder te versterken, past een vorm die meer gebaseerd is op netwerkdenken en -werken beter bij de aard en levensfase van de opgave⁸.

Een netwerk is een samenhangend geheel van individuen, organisaties of kleine netwerken met een herkenbare identiteit. Een netwerk is een vorm die grote aantallen professionals met een gezamenlijke opgave in staat stelt om met elkaar in stappen te leren en te veranderen. Een netwerk is geschikt voor een vraagstuk of uitdaging die om gezamenlijke inspanning vraagt en waarbij een grote mate van diversiteit aan partijen en personen betrokken zijn. Netwerken kennen geen traditionele hiërarchie, het zijn de deelnemers die samen cocreëren⁹.

Dit is een vorm die andere overheidssturing vraagt. Het gaat niet meer uit van een top-downsturing waarbij de overheid de richting bepaalt, maar bottom-up waarbij de samenleving meer inspraak heeft. De organisatie is niet het vertrekpunt, maar de bedoeling/opgave is het vertrekpunt.

Het belang van netwerkvorming is om meerdere redenen belangrijk:

- Het zorgt voor een gelijkwaardige en wederkerige manier om samen al doende lerend te werken aan het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen.
- Het geeft ruimte om te verschuiven van: wie heeft hier de formele verantwoordelijkheid? naar: wie kan toegevoegde waarde leveren en is bereid om de handschoen op te pakken?
- Het versterkt de autonomie van deelnemers; ze krijgen meer mogelijkheden om eigenaarschap te nemen en kunnen meer invloed uitoefenen.
- Het geeft ruimte aan een grote mate van diversiteit aan partijen en personen (inclusiever).
- Het verschaft partners in dit netwerk de mogelijkheid om een rol te nemen in de gezamenlijke opgave én bij te kunnen dragen aan (organisatie)belangen.
- Samenwerken in een netwerk geeft de mogelijkheid om een eigen plek in te nemen het ecosysteem onderwijs, zorg en jeugd.
- Een netwerk biedt de mogelijkheid om als platform te dienen voor het verbinden van resultaten en effecten uit andere programma's, initiatieven, proeftuinen, innovaties en experimenten.
- De activiteiten in het netwerk sluiten beter aan doordat de regie bij het netwerk zelf ligt. Dit kan zorgen voor meer impact en versnelling van de transitie.

⁸ Kaats, E. (2021). Perspectief voor de verdere ontwikkeling van Met Andere Ogen.

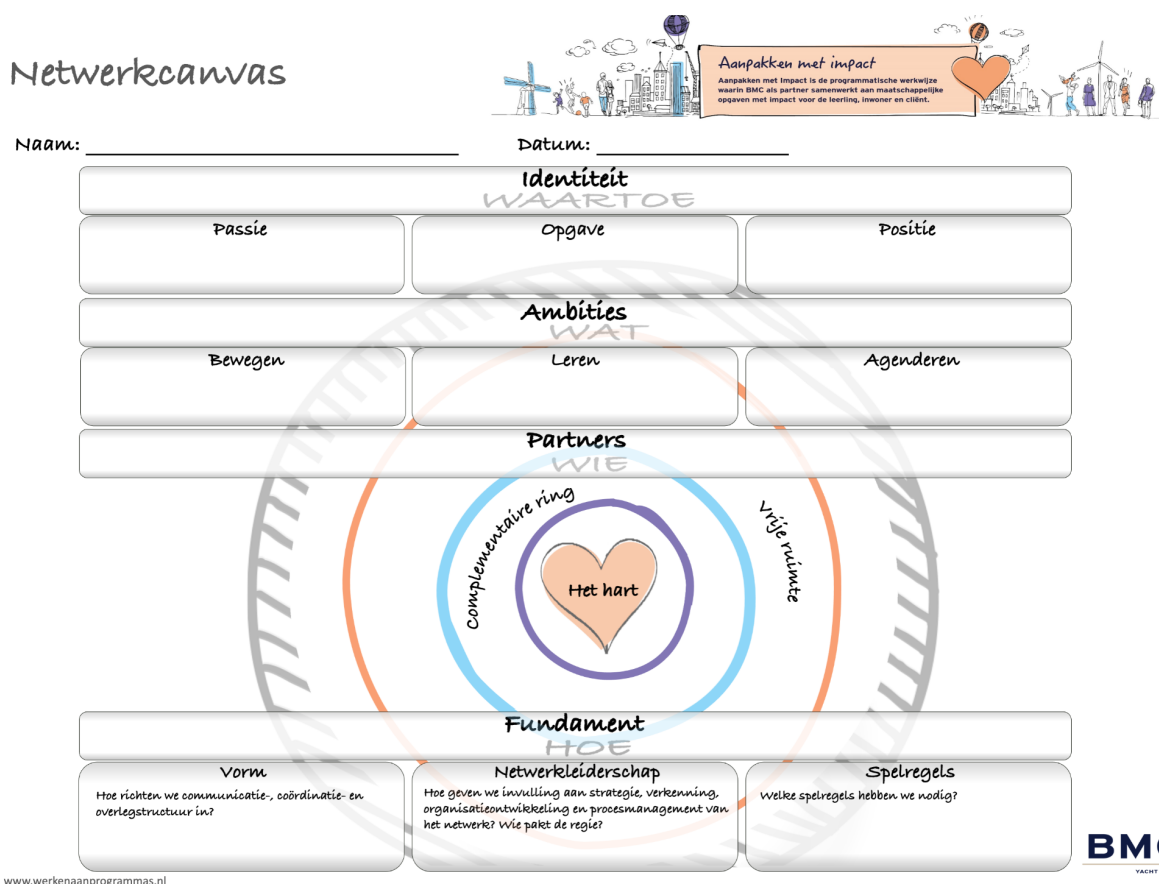
⁹ Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken* (Vol. 2018). Boom uitgevers Amsterdam.

2.1 Netwerkanvas

Om de samenwerking in het netwerk goed tot stand te laten komen, is er enige vorm van organiseren nodig. Willems et al., 2018¹⁰ beschrijven hiervoor vier kenmerken:

- Identiteit (waartoe);
- Ambities (wat);
- Partners (wie);
- Fundament (hoe).

Deze kenmerken geven taal aan de werking van een netwerk en bieden de deelnemers de mogelijkheid om in samenspraak met andere deelnemers invloed uit te oefenen. In onderstaand netwerkanvas worden de kenmerken overzichtelijk samengebracht. Dit netwerkanvas dient in dit advies als kader om de inrichting van het netwerk MAO te beschrijven.



Afbeelding 3: schematisch overzicht van een netwerk en de verschillende functies

¹⁰ Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken* (Vol. 2018). Boom uitgevers Amsterdam.

2.2 Identiteit

De identiteit van het netwerk is datgene wat de partners in het netwerk willen bereiken én hoe ze dat willen bereiken. De identiteit is de opgave, passie en positie die partners aantrekt en verbindt. Het is het onderscheidende vermogen ten opzichte van andere netwerken. De identiteit is een sociaal construct dat ontstaat door de interactie tussen de deelnemers en de context van het netwerk.

[Lees hier meer over wat Willems et al. \(2018\) schrijven over de identiteit.](#)

2.2.1 Opgave

Welke opgave verbindt MAO?

‘Samenwerken aan een ononderbroken gezonde ontwikkeling van ieder kind’ dat is en was de opgave van MAO. We voelen de urgentie om de aansluiting tussen opvang, onderwijs, jeugdhulp en zorg te verbeteren.

De opgave van MAO is direct verbonden aan preventie, kansengelijkheid, inclusie, het kantelen van de toenemende zorgvraag en de oplopende tekorten in de jeugdhulp. Als we nu opvang, onderwijs, zorg en jeugd niet aan elkaar verbinden, neemt het probleem alleen maar toe richting de toekomst. Dan hebben we veel meer kinderen met mentale problemen en ontwikkelproblemen. Dit leidt tot meer uitval, problemen in de participatie en een grotere zorgvraag als ze volwassen zijn.

Deze opgave komt voort uit maatschappelijke opdrachten van het netwerk:

- Ieder kind heeft het recht om te leren, om zich optimaal te ontwikkelen en op volwaardig meedoen (Internationaal Verdrag inzake de Rechten van het Kind, IVRK)
- Ieder kind/ieder mens met een beperking heeft – net als ieder ander – het recht om zelfstandig aan de samenleving deel te nemen: naar school te gaan, zelfstandig te wonen, het openbaar vervoer te gebruiken of aan het werk te zijn (VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. Centrale begrippen zijn inclusie, persoonlijke autonomie en volledige participatie).
- Kinderen op een goede wijze naar volwassenheid begeleiden is een opdracht voor iedereen in de maatschappij.

Ouders, gemeenten, scholen, aanbieders van jeugdhulp, jeugdbescherming of (jeugd)gezondheidszorg en ouder-/cliënt-/jongerenorganisaties dragen vanuit hun taak bij aan deze brede maatschappelijke opdracht, waarbij het van belang is te luisteren naar wat het kind en/of ouders zeggen wat ze nodig hebben.

2.2.2 Passie

MAO zoekt naar synergie tussen opties vanuit verschillende ogen. Altijd vanuit het perspectief van kinderen, ouders en professionals. We kijken op een andere manier naar de factoren die ontwikkelkansen van kinderen beïnvloeden. We zien kinderen als een bron van kennis. Alle factoren vanuit de verschillende domeinen komen in het kind samen. We leren de samenhang zien vanuit het kind.

Professionals nemen deze samenhang mee naar hun eigen handelen binnen de lokale praktijk. MAO staat namelijk voor denken en doen! Aan de slag vanuit hoofd en hart en dit verbinden met handen. Het is echter een opgave die je niet alleen kan doen. Om lokaal het verschil te maken heb je 'de kracht van samen' nodig. Hiervoor geeft MAO energie en vertrouwen. Je wordt gesteund in jouw pionierschap en opgevangen als het even niet lukt. De deelnemers in het MAO-netwerk geven water, verleiden, maken nieuwsgierig en laten zien dat het wél kan. De kracht van MAO is de lokale, regionale verankering en van daaruit laten zien wat er vanuit de praktijk wel en niet goed gaat. Het zijn mensen met één been in hun eigen systeem, en een ander been in het netwerk waarin ze verhalen horen van anderen; verhalen uit de lokale praktijk waar de vernieuwingen tot stand komen. Zij nemen die verhalen weer mee binnen hun eigen systeem en kunnen zo inspireren tot verandering.

Persoonlijk leiderschap blijkt hierbij een grote *gamechanger*. Het zijn uiteindelijk mensen die elkaar inspireren en niet abstracte organisaties. Wie zich aansluit bij het netwerk wordt onderdeel van een beweging die bestaat uit persoonlijke contacten. Het kapitaal van het netwerk bestaat uit de mensen die er onderdeel van uitmaken. We leren met MAO hoe we meer ruimte geven aan het persoonlijke leiderschap om te doen wat nodig is en het kind en de ouders echt te zien.

2.2.3 Positie

MAO bestaat uit partners, professionals en ouders, verspreid over verschillende sectoren en organisaties en over diverse plekken in Nederland. De deelnemende partners zijn allemaal dagelijks betrokken bij de opvoeding en het onderwijs-, jeugd- en zorgdomein en dragen verantwoordelijkheid voor het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen, vanuit diverse rollen en domeinen.

De kracht van MAO is dat dit de enige plek is waar professionals uit *alle* sectoren van het jeugddomein elkaar ontmoeten: onderwijs, jeugdhulp, zorg, kinderopvang, sociaal-cultureel werk, sport et cetera. Het netwerk biedt de gelegenheid om van elkaar te leren en met elkaar aan de slag te gaan om verder te komen in het vergroten van de ontwikkelkansen voor ieder kind. Door in MAO de professionals uit de verschillende disciplines samen te brengen, leren de domeinen elkaar kennen en vervagen de grenzen van de disciplines.

2.3 Ambities

Een netwerk biedt een basis om in allerlei samenstellingen betekenisvolle initiatieven te ondernemen om gezamenlijk bepaalde ambities te realiseren. Met ambities geven de partners in het netwerk samen betekenis aan de identiteit.

Uitgangspunten van ambities:

- Aan elke ambitie wordt in een coalitie van partners gewerkt. Niet elke partner binnen het netwerk werkt aan elke ambitie mee. Coalities geven deelnemers aan het netwerk de ruimte om zich in te zetten voor die activiteit die het beste past bij de eigen belangen, voorkeuren en competenties.
- Ambities kun je verschillend organiseren. De vorm en inhoud van de ambities waaraan in een netwerk wordt gewerkt, staan niet vast. Het hoeft niet per definitie een concreet resultaat of product te zijn. Het kan ook in de vorm van een leeropbrengst, nieuwe inspiratie, afstemming of kennisoverdracht.
- De organisatiewijze ligt daarmee ook niet vast. Het kan bijvoorbeeld in de vorm van een project, programma, alliantie, evenement, werkgroep of platform.
- Ook de tijdsperiode van het werken aan een ambitie ligt niet vast. Partners kunnen over een langere tijd werken aan een ambitie, maar het werk in een coalitie is wel per definitie tijdelijk. De inzet voor een ambitie wordt opgestart wanneer dat relevant is en eindigt wanneer de ambitie is volbracht of niet meer relevant is.

[Lees hier meer over wat Willems et al. \(2018\) schrijven over de ambities van een netwerk.](#)

MAO heeft in het verleden aan verschillende inhoudelijke ambities gewerkt, zoals duurzame bestuurlijke afspraken, positief en preventief jeugdbeleid, interprofessioneel samenwerken, Onderwijs-Zorgarrangementen en poreuze randen in financiering. In de eindterm¹¹ zijn ambities voor het vervolg verzameld, die inmiddels aangevuld zijn. Zoals hierboven in de theorie over ambities ook wordt beschreven, kan er op verschillende manieren aan ambities worden gewerkt, ligt de tijdsperiode niet vast en kunnen voor elke ambitie verschillende coalities worden samengesteld. Hieronder worden alleen de ambities weergegeven. [In de bijlage staan op basis van de eindterm per ambitie al suggesties voor coalities en werkvormen.](#) Voor een aantal ambities zijn er al coalities gestart en een aantal moeten nog worden opgezet. Het is aan het netwerk om te bepalen welke ambities prioriteit hebben.

De ambities voor het vervolg zijn aan de hand van drie lijnen ingedeeld: bewegen, leren en agenderen. Dit zijn de lijnen aan de hand waarvan vanaf de start het programma is vormgegeven. Het zwaartepunt van MAO ligt in de komende periode bij het 'bewegen': stimuleren en faciliteren van de beweging in de lokale praktijk naar preventief (samen)werken tussen onderwijs, zorg en jeugd op alle niveaus. Het 'leren' en 'agenderen' werkt hieraan ondersteunend.

¹¹Met Andere Ogen. (2021). *Eindterm Met Andere Ogen Doen*. https://www.aanpakmetandereogen.nl/media/filer_public/73/f6/73f60f92-bc50-4da9-b9b6-5b420e850c4d/eindterm_2021_mao_10_-_met_andere_ogen_doen1.pdf

2.3.1 Bewegen

Met bewegen bedoelen we het stimuleren en faciliteren op alle niveaus van de beweging naar preventief (samen)werken tussen onderwijs, zorg en jeugd. Samenwerken moet de logische keuze zijn. We inspireren, vergroten het netwerk van partners, versterken de verbinding met andere (landelijke) aanpakken op het gebied van onderwijs, zorg en jeugd en we stimuleren partners om eigenaar te worden van deze beweging.

1. De samenwerking op lokaal niveau verdiepen
 - Ambitie: het implementeren van de zes werkzame elementen in de lokale praktijk:
 - meer logische samenwerking met ouders en kinderen van praktijk tot beleid in onderwijs, zorg en jeugd;
 - integreren van de regionale zorg- en jeugdhulppartijen bij bestaande (gemeentelijke) overlegstructuren in regio's waar de samenwerking nog onvoldoende in beweging komt.
2. Bereik van het netwerk vergroten
 - Ambities:
 - De kennis en ervaringen over wat werkt die worden opgedaan door het MAO-netwerk (vaak de bovenste lagen van organisaties: beleid en bestuur) laten doorsijpelen naar de direct betrokkenen rondom het kind, daardoor meer doen wat werkt.
 - Meer lokale coalities opzetten die werken aan samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd.
 - Verbinding versterken met (landelijke) initiatieven, aanpakken en programma's die werken aan hetzelfde doel en elkaar daardoor versterken.
 - Het breder toegankelijk maken van het netwerk teneinde een inclusiever netwerk te worden.

2.3.2 Leren

De kern van onze aanpak is het samen al doende leren en ontwikkelen wat werkt. We doen dit met een lerend netwerk van partners, inspiratieregio's en kennispartners. In de regio's en in Communities of Practice leren en ontwikkelen we samen.

3. Inclusieve samenwerking
 - Ambitie: ouders beter in staat stellen om hun inbreng te leveren door de infrastructuur aan de kant van ouders te verbeteren. Uit het rapport 'Samen voor het kind'¹² volgen drie lijnen voor de aanpak:
 - Professionals toerusten: hierin is het onze ambitie dat huidige en nieuwe professionals als vanzelfsprekend ouders als gelijkwaardig partner meenemen op het gebied van onderwijs, opvang en zorg in

¹² Lees [hier](#) het rapport 'Samen voor het kind'.

individuele trajecten en bij beleidsvorming. Zowel preventief als wanneer er iets aan de hand is.

- Ouderschap versterken: onze ambitie is om ouders deskundiger te maken in het gesprek met professionals en in vaardigheden die hen helpen in de omgang met kinderen met een extra ondersteunings-/zorgvraag en/of kinderen met een beperking.
- Ontwikkelen ervaringsdeskundigheid: het is onze ambitie om ervaringsdeskundigheid te ontwikkelen binnen netwerken van ouders, zodat ouders als vanzelfsprekend meedoen aan beleidstafels, kunnen terugvallen op een ondersteuningsstructuur en er een vergoeding is voor ouders die een bijdrage leveren.

4. Interprofessioneel samenwerken

- Ambitie: handvatten ontwikkelen voor professionals om de interprofessionele samenwerking rondom het kind vorm te geven. Uit de eindterm van MAO volgen drie lijnen voor de aanpak:
 - Lerende houding: we hebben de ambitie dat alle professionals uit onderwijs, jeugdhulp en (jeugd)zorg de gelegenheid hebben om hun kennis en expertise te delen met samenwerkingspartners die vanuit verschillende domeinen bij dezelfde jeugdige en ouders betrokken zijn. Er is aandacht voor attitudevorming waarbij professionals een 'lerende houding' aan kunnen nemen.
 - Oefenen met perspectieven: we hebben de ambitie professionals in netwerken (aan de hand van casuïstiek en in fieldlabs) te laten oefenen met het innemen van elkaars perspectief met betrekking tot de begeleiding en ondersteuning van jeugdigen en ouders, om dit vervolgens dagelijkse praktijk te maken.
 - Tijd/ruimte: onze ambitie is dat alle professionals tijd en ruimte hebben en ervaren vanuit de directie/management om interprofessioneel samen te werken. Professionals vergeten hierbij niet om jeugdigen en ouders actief te laten participeren.

5. Versterken regierol van gemeenten

- Ambitie: een bijdrage leveren aan het versterken van de regierol van gemeenten.

6. Schone Lei

- Ambitie: een herontwerp van onderwijs, opvang, jeugdhulp en zorg voor 0 tot 23-jarigen, zodat bestaande en nieuwe experimenten met (onderdelen van) het herontwerp gaan oefenen en de (niet-)successen hiervan zichtbaar en meetbaar te maken. Onze ambitie is om de ontwikkelkansen van kinderen structureel beter te faciliteren en vanuit een verandering van het gedrag uiteindelijk ook de systeemwereld te veranderen.

2.3.3 Agenderen

Agenderen: op basis van wat we leren in de praktijk en door inhoudelijke uitwisseling binnen het netwerk, agenderen we de onderwerpen op de juiste plek zodat het stelsel meer faciliterend is aan de uitvoeringspraktijk. Op deze manier versterken we de beweging en realiseren we structurele verbetering.

7. Agenderen en aanpakken knelpunten in het systeem

- Ambities:
 - Agenderen van aanpassing van opleidingen van huidige professionals en toekomstige professionals om vanuit ontwikkelkansen van kinderen te redeneren en te werken.
 - Meer samenhang en doeltreffendheid in alle inspanningen vanuit partijen die opereren op het snijvlak van onderwijs, jeugd en zorg.
 - Het stelsel nog meer faciliterend maken aan de uitvoeringspraktijk.
Denk aan agenderen van:
 - het bieden van experimenteerruimte in wetgeving;
 - het inbouwen van poreuze randen;
 - het betrekken van het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid;
 - het uitwerken van goede lokale praktijken/experimenten in landelijk beleid;
 - een betere aansluiting van toezicht inspectie op lokale praktijk.
 - Het nogmaals agenderen van de punten uit de agenderingspraatplaat.

2.3.4 Lerende aanpak

Het resultaat van de uitvoering van de ambities wordt gemonitord en gedeeld aan de hand van de 'lerende aanpak'. De lerende aanpak is een cyclus op basis waarvan geleerde lessen opgehaald kunnen worden en verder kunnen worden verspreid in het netwerk. De cyclus is leidend voor systematisch leren.

DE LERENDE AANPAK MET ANDERE OGEN IN ZES STAPPEN



Afbeelding 4: schematische weergave van de lerende aanpak

Aanname

Het vertrekpunt van de cyclus van de lerende aanpak is de aanname dat samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd bijdraagt aan het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen. Het belang van deze samenwerking komt in meerdere onderzoeken voor¹³.

Wat werkt?

Daarnaast bestaat er ook al kennis over factoren die de samenwerking beïnvloeden. Het programma Met Andere Ogen heeft deze kennis afgelopen jaar geordend naar zes werkzame elementen met daaronder hangende indicatoren (zie afbeelding 5). Dit

¹³ Gerdes, J. (2021). *All inclusive? Collaboration between teachers, parents and child support workers for inclusive education in prevocational school*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam; Carron, T., Rawlinson, C., Arditì, C., Cohidon, C., Hong, Q.N., Pluye, P., Gilles, I., & Peytremann-Bridevaux, I. (2021). *An Overview of Reviews on Interprofessional Collaboration in Primary Care: Effectiveness*. *International Journal of Integrated Care*, 21(2).

reflectiekader is opgesteld op basis van evaluaties en onderzoeken in het kader van de samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd, en wetenschappelijk bestuurskundige literatuur over samenwerken in netwerken van organisaties en professionele teams. De zes werkzame elementen vormen het reflectiekader om toekomstig geleerde lessen te ordenen. Het doel is om de werkzame elementen verder aan te scherpen en aan te vullen met handelingsperspectieven.

Reflectiekader: Met Andere Ogen kijken en doen - *Zes werkzame elementen met indicatoren*

1) Gedeelde visie en urgentie onderwijs-zorg-jeugd

- Eén verhaal; een kind laat zich immers niet opdelen in domeinen.
- Aansluiten op cliënten; we werken vanuit en mét kinderen en ouders.
- Preventief en positief jeugdbeleid; preventie door 'aan de voorkant' kinderen een positieve basis en inclusievere voorzieningen te bieden, en waar mogelijk te normaliseren.

2) Cultuur van samenwerken

- Onderling vertrouwen.
- Verbindend leiderschap.
- Kennis van elkaars taken, rollen, verantwoordelijkheden; ook van ouders.
- Brede interprofessionele samenwerking op de werkvloer.
- Gedeelde taal.
- Pro-activiteit is een basishouding; we werken outreachend, in interactie en dienstverlening vertrekken we vanuit cliënt.

3) Regie op de samenwerking op alle niveaus van uitvoering, beleid en bestuur

- Samenwerkingsafspraken tussen gemeenten, onderwijs en jeugd; brede lokale- duurzame afspraken.
- Mandaat in de uitvoering is georganiseerd.
- Congruentie niet alleen in visie maar ook in sturing en financiële inrichting van de (samenwerkende) organisatie(s).
- Borging in beleid en bestuur.

4) Lerende cyclus: zicht op de voortgang

- Monitoring op het niveau waarop gezamenlijke afspraken zijn gemaakt.
- Datagedreven werken.
- Een lerende cyclus in de regio, waarbij outcome van de samenwerking vanuit meervoudig perspectief (ouders, jongeren, professionals, partners) wordt opgehaald en besproken t.b.v. kwaliteitsontwikkeling en duurzame borging.

5) Faciliterend stelsel

- Gebundelde financiering mogelijk maken; budgetten met poreuze randen.
- Coördinatie op inhoudelijke en juridische vergelijking van wetten in het sociaal domein.
- Terugdringen van vrijstellingen 5a.
- Afstemming van toezicht om integraliteit van onderwijs en zorg te verbeteren.
- Omgaan met incongruente schaalgrootte.

6) Werken in één ecosysteem

Afbeelding 5: Reflectiekader

Met Andere Ogen Doen

Doen en leren in de dagelijkse praktijk is de basis om deze werkzame elementen verder aan te scherpen en aan te vullen met handelingsperspectieven. Het doen en leren kan in de dagelijkse praktijk onder andere in fieldlabs, micro-experimenten, proeftuinen, projecten, leernetwerken, werkplaatsen et cetera. MAO kan hierin ondersteunen. Dit doen en leren hoeft niet alleen onder de vlag van MAO plaats te vinden. Lessen vanuit bijvoorbeeld proeftuinen onderwijszorgarrangementen of thuiszittersinitiatieven kunnen ook bijdragen aan het aanscherpen van de werkzame elementen. MAO zorgt in samenwerking met het NJi voor de aansluiting van de lerende infrastructuur van MAO op andere lerende infrastructuren.

Daarnaast kan er ook op landelijk niveau worden geleerd. MAO faciliteert hiervoor verschillende werkvormen. Denk aan:

- werksessies;
- Communities of Practice;
- dialoogavonden;
- Met Andere Ogen Doen-Dag;
- masterclasses (nieuw in MAO II);
- fieldlabs (nieuw in MAO II).

[In de bijlage wordt er een uitgebreidere omschrijving met voorbeelden van de werkvormen aangeboden.](#)

Met Andere Ogen Leren

MAO zorgt in samenwerking met kennispartners¹⁴ ervoor dat de geleerde lessen worden opgehaald en breed gedeeld. MAO faciliteert hiervoor de infrastructuur en verschillende communicatievormen. Dit levert een ondersteunende bijdrage aan de beweging van MAO en aan de verbreding en verdieping van het netwerk.

MAO heeft een huisschrijver, communicatieadviseur, tekenaar en vormgever ter ondersteuning van:

- de website <https://www.aanpakmetandereogen.nl/>;
- de nieuwsupdate;
- Midterm en Eindterm;
- storytelling;
- presentatiemiddelen zoals het 'Wat werkt dossier' op basis van de werkzame elementen, een [menukaart](#), een [factsheet](#), [filmpjes](#) en [infographics](#);
- LinkedIn (nieuw in MAO II).

[In de bijlage wordt er een uitgebreidere omschrijving met voorbeelden van de communicatievormen aangeboden.](#)

Onderstaande afbeelding dient ter illustratie bij (het werken aan en communiceren over) de ambities.

¹⁴ Er kan ook worden verkend of het wenselijk is om promotieonderzoek te laten uitvoeren of een leerstoel te creëren, bekleeft door een hoogleraar.



Afbeelding 6: overzicht van activiteiten in het MAO-netwerk

Met Andere Ogen Reflecteren & Leren en Doen

De deelnemers in het netwerk reflecteren vervolgens op de geleerde lessen, zetten het om naar handelingsperspectieven en passen ze toe in de praktijk.

2.4 Partners

Partners zetten een netwerk in gang, houden het levend en ontwikkelen samen het collectief. Partners zijn deelnemers in het netwerk en kunnen zowel organisaties als personen zijn. Partners komen samen om met elkaar kennis te delen, zichzelf te ontwikkelen en resultaten te boeken bij grote opgaven door middel van concrete gezamenlijke ambities. Een netwerk is voor partners een middel de eigen doelen en/of de doelen van de organisatie die je vertegenwoordigt te realiseren in de eigen regio. Soms heb je de kennis nodig die in een netwerk wordt ontwikkeld. Soms heb je de menskracht of invloed van het netwerk nodig.

Alle partners brengen kennis en ervaringen mee die kunnen bijdragen aan het lerende en cocreërende netwerk. Bijvoorbeeld expertise, relatienetwerken met andere partners, interessante kennispartners en relevante context waarmee ze te maken hebben in hun dagelijks leefwereld met versterkende en beperkende dynamieken. De aanwezigheid van diverse partners helpt om aan de ambities te kunnen werken en tot innovatieve resultaten te komen. De kracht van het netwerk is dat het werkt vanuit gelijkwaardigheid. Het kent

geen hiërarchie. Partners vervullen wel verschillende rollen en hebben verschillende verantwoordelijkheden die de cocreatie en het verder brengen met zich meebrengen. [Lees hier meer over wat Willems et al. \(2018\) schrijven over de partners in een netwerk.](#)

In het MAO-netwerk mag iedereen die betrokken is bij de ontwikkeling van onze jeugd en bij wil dragen aan de opgave partner zijn. Dit is anders dan in de afgelopen jaren. Toen werden er 'inspiratieregio's' geselecteerd die voornamelijk door bestuur en beleid werden gerepresenteerd. In het vervolg willen we het netwerk zo inclusief mogelijk laten functioneren. Alle partners brengen namelijk iets mee wat kan bijdragen aan het netwerk én voor iedereen is er wat te halen. De rol van partner kan gaan om representatie vanuit een organisatie of achterban in het netwerk of vanuit een persoonlijke/professionele belangstelling. Dit includeert dus bijvoorbeeld ook ouders, jongeren en uitvoerende professionals.

Het MAO-netwerk kent verschillende schillen en partners in het netwerk kunnen verschillende rollen vervullen. Deze rollen zijn vaak afhankelijk van in welke schil van het netwerk de partner zit. De schillen die het MAO-netwerk kent zijn: het hart van het netwerk, complementaire ring en vrije ruimte. De afbeelding hieronder visualiseert de schillen.



Afbeelding 7: de schillen in het MAO-netwerk

2.4.1 Het hart

Het hart wordt gevormd door lokale en regionale samenwerkingen onderwijs, zorg en jeugd (voorheen inspiratieregio's) rond en met ouders en kinderen. De partners verbinden hun lokale/regionale netwerk met het landelijke netwerk en ontwikkelen samen het collectief op relevante kwesties en vraagstukken die regionaal spelen. In het hart zitten onder andere:

- negen oorspronkelijke inspiratieregio's (Almere, de Meierij, Foodvalley, Holland-Rijnland, Noord-Kennemerland, Noordoost-Friesland, Leeuwarden, Twente en Zuid-Limburg);
- bestuurlijk ambassadeurs vanuit de oorspronkelijke inspiratieregio's;
- nieuwe regio's, zoals: Drenthe, Groningen, Haaglanden, Hart van Brabant, Nijmegen, Noord-Veluwe, Rotterdam-Rijnmond, Schiedam, Vlaardingen, Maassluis, West-Brabant-Oost en West-Brabant-West.

2.4.2 Complementaire ring

De complementaire ring bestaat uit partners die individueel aan het MAO-netwerk deelnemen vanuit een persoonlijke interesse, een specifieke organisatie, een project of een aanpak. Zoals:

- projectleiders van projecten die opgezet zijn rond specifieke kinderen;
- ouders;
- jongeren;
- wijkagenten;
- G4-werkgroep Samenwerking passend onderwijs, jeugdhulp en zorg (SWPOJHZ).

2.4.3 Vrije ruimte

In de vrije ruimte is het MAO-netwerk verbonden met initiatieven, proeftuinen, experimenten, aanpakken die én bestaan uit lokale praktijk én ontwikkelkansen van kinderen vergroten én een raakvlak hebben met inclusieve samenwerking van onderwijs, zorg en jeugd. De samenwerking met de partijen in de vrije ruimte vindt plaats op de lerende aanpak en rond specifieke ambities. De partners in de vrije ruimte hebben geen directe invloed op de koers van het netwerk. Voorbeelden van partijen in de vrije ruimte:

- thuiszittersinitiatieven ondersteund door Movisie
- Wel in ontwikkeling, het traject van gedragswerk, Ingrado en Zorg voor de Jeugd; onderwijs regelen voor niet-ingeschreven jongeren;
- Kennisnet: digitaliseringsvraagstukken, zij weten veel over de gegevensuitwisseling die hindert (inhoudelijk thema waar ze mee aan de slag kan);
- Denktank Mentale vooruitgang;
- Platform vakmanschap;
- <http://www.bewegingbredeblik.nl/>;
- LAB8;
- landelijke netwerken rondom kindzorg, zoals Kansrijke Start;
- OZA proeftuinen;
- Kennisrotonde;
- Steunpunt Passend Onderwijs;

- Geweld Hoort Nergens Thuis;
- Aanpak 16-27;
- Pact voor Kindcentra;
- Naar inclusiever onderwijs;
- De gezonde school;
- Oberon: onderzoek Zorg in Onderwijstijd.

2.5 Fundament

Het fundament van het netwerk maakt beweging, interactie en actie mogelijk. Het fundament kan vastgelegd worden in de vorm van netwerkleiderschap, vorm en spelregels. Spelregels creëren een basis van vertrouwen, leiderschap zorgt voor de interactie, vorm maakt beweging mogelijk.

[Lees hier meer over wat Willems et al. \(2018\) schrijven over het fundament van een netwerk.](#)

2.5.1 Netwerkleiderschap

Netwerkleiderschap omvat het geheel aan activiteiten dat gericht is op het bij elkaar houden, aanjagen en mobiliseren van mensen en/of organisaties in netwerken. Vaak wordt netwerkleiderschap uitgevoerd door mensen die zich in de kern of rond de kern van het netwerk begeven, omdat zij met veel mensen in het netwerk interacteren. Vaak heeft het netwerk baat bij leiders die het voortouw nemen en wil het netwerk dat iemand de regisserende activiteiten op zich neemt. Er zijn verschillende rollen te onderscheiden: De *netwerkregisseur als verkenner* is actief om nieuwe initiatieven op te sporen, initiatieven aan te boren en coalities tussen deelnemers te vormen. De verkenners zijn in staat om vroegtijdig trends of nieuwe initiatieven te spotten en potentieel interessante thema's te adresseren. Vaak vervullen ze een boegbeeldfunctie en zijn ze een belangrijke bron van inspiratie voor het netwerk. Ook in de externe omgeving is de verkenner actief. Hij houdt scherp in de gaten welke voor het netwerk relevante ontwikkelingen plaatsvinden in de omgeving. De netwerkregisseur als *procesmanager* houdt overzicht van wat er gebeurt op inhoud én proces. Hij monitort processen en stuurt bij. De procesmanager zorgt ook voor een goed besluitvormingsproces. De *netwerkregisseur als ontwikkelaar* zorgt voor de kwaliteit van het netwerk en de manier waarop het netwerk functioneert. Zijn aandacht gaat uit naar het creëren van de juiste condities voor een constructieve samenwerking, zoals het zorgdragen voor het formuleren van de juiste spelregels en het organiseren van een vorm die het beste past bij wat het netwerk wil bereiken. De netwerkleider investeert in interactie en ontmoeting en kan een communicatierol op zich nemen.

De *netwerkleider als strateeg* is actief betrokken bij de strategische koers van het netwerk. De strateeg is in feite degene die het netwerk helpt bij het vormen en bewaken van de identiteit van het netwerk. De strateeg heeft een rol in het formuleren van de gedeelde opgave of stip op de horizon en formeert een strategie om deze te bereiken. Een strateeg heeft een actieve rol in het bewaken van de inhoudelijke samenhang.

Ook bekommert hij zich om prioritering van thema's en activiteiten die van belang zijn. Daarnaast houdt een strateeg zich bezig met de positionering van het netwerk in de omgeving.

De verschillende rollen die benodigd zijn voor het netwerkleiderschap worden in het MAO-netwerk ingevuld door een MAO-tafel, verbinders, coalitieleiders, een regiebureau en een netwerkregisseur.

De MAO-tafel

De *MAO-tafel* wordt gevormd door de netwerkregisseur met representanten uit het hart van het MAO-netwerk. De deelnemers aan de MAO-tafel vervullen samen de rollen van **verkenners, ontwikkelaar en strateeg**. Zij zijn daarmee hoofdverantwoordelijk voor de strategische koers van het netwerk.

Verbinders

De verbinders vervullen de rol van **verkenners**, ook wel vraagbaak en richtingaanwijzer. De *verbinder* is vanuit een lokale coalitie de aanjager en inspirator binnen het lokale netwerk en kan verbinden met het landelijke netwerk. De verbinder heeft de opdracht om de lokale beweging te stimuleren en de ambities rondom het 'bewegen' te realiseren. De verbinder kan zorgen voor een 'olievlekwerking'. De verbinder is actief om nieuwe vraagstukken en initiatieven op te sporen, initiatieven aan te boren en coalities tussen deelnemers te vormen. De verbinder is in staat om vroegtijdig trends of nieuwe initiatieven te spotten en potentieel interessante thema's te adresseren. De verbinder vervult een boegbeeldfunctie, verkent, is procesbegeleider van het lokale en is een belangrijke bron van inspiratie voor het netwerk.

Coalitieleiders

De *coalitieleider* is **procesmanager en ontwikkelaar voor een bepaalde ambitie**. De coalitieleider leidt een coalitie op een bepaalde ambitie. De coalitieleider is de verbinder rond de inhoud, stuurt op resultaat en is bezig met het welzijn binnen de coalitie.

Regiebureau

Het regiebureau is **ondersteuner op alle rollen**. Dit is een partij die niet deelneemt aan het netwerk. Het regiebureau kan onder andere:

- het netwerk ondersteunen en faciliteren;
- het netwerk aanjagen;
- matches en makelen, waarbij vraag en aanbod met elkaar in verbinding worden gebracht;
- verschillende werkvormen plannen, organiseren en faciliteren;
- initiatieven bundelen en borgen.

Netwerkregisseur

De voornaamste rol van de netwerkregisseur richt zich op het proces van delen – leren – versterken, dit is de rol van *het versterken van het samenspel in het licht van de beweging die we met MAO willen realiseren*. Daarnaast is de netwerkregisseur samen met de partners van de MAO-tafel verantwoordelijk voor de **strategie van het netwerk, verkenning van het netwerk en organisatieontwikkeling van het netwerk**. De procesmanager houdt overzicht van wat er gebeurt op inhoud én proces. Hij monitort processen en stuurt bij. De netwerkregisseur zorgt ook voor een goed besluitvormingsproces die gebaseerd is op cocreatie.

2.5.2 Vorm

Bij de *vorm* gaat het om de manier waarop je de communicatie-, coördinatie- en overlegstructuur inricht. Het is de infrastructuur. De vorm gaat over financiering, huisvestingsbesluiten en besturen. Het is belangrijk dat de vorm van het netwerk past bij de partners, de identiteit, de ontwikkelingsfase, de wijze waarop coalities moeten worden ondersteund en de spelregels.

De governance is tweeledig:

1. regie voor en door het netwerk zelf;
2. verbinding met het regime level.

1. Regie voor en door het netwerk zelf

De regie over het netwerk komt te liggen bij het hart; de partners die lokaal werken aan de samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd. Een aantal representanten uit het hart van het MAO-netwerk vormen een MAO-tafel. Deze MAO-tafel organiseert een voortdurende transparante dialoog over de gedeelde ambities en de identiteit van het netwerk. De MAO-tafel weegt af welke ambities prioriteit krijgen. Het advies is om hiervoor een afwegingskader op te stellen op basis van de identiteit van het netwerk. De MAO-tafel kijkt ook wat er nodig is om de ambities te verwezenlijken en formuleert de precieze opdracht voor de verschillende rollen en de profielen die daarbij gewenst zijn. Daarnaast ontwikkelen de deelnemers aan de MAO-tafel samen de MAO-infrastructuur door die partners in het veld verleidt, stimuleert en faciliteert tot actieve deelname en interactie, gericht op leren en toepassen in de praktijk. Voorwaarde is dat zij vraaggericht functioneren. De kernvraag is dan: wat hebben praktijkmensen nodig om de verbinding tussen onderwijs en zorg in de praktijk te versterken en daarin concrete en praktische stappen te maken? De MAO-tafel geeft advies, maakt geleerde lessen inzichtelijk en koppelt aan stelselzaken. De MOA-tafel is de inhoudelijke opdrachtgever voor en wordt ondersteund door:

- een *regiebureau* die zorgt voor de organisatie, communicatie en informatie, zodanig dat er samen geleerd, bewogen en geagendeerd kan worden.
- een *netwerkregisseur* die overzicht houdt van wat er gebeurt op inhoud én proces. De netwerkregisseur monitort processen en stuurt bij. De netwerkregisseur stuurt een regiebureau aan en is onderdeel van de MAO-tafel.

- *verbinders* die door het hele land lokale aanjagers en inspirators zijn. Dit kunnen verbinders zijn op verschillende niveaus (uitvoering, beleid, bestuur). Zij krijgen tijd om de lokale verbinding te verbreden en te verdiepen. De verbinders vormen samen het verbindersnetwerk waarin kennis en kunde wordt gedeeld. Ze zijn daarnaast nauw verbonden met de regisseur en het regiebureau.
- *coalitieleiders* die een coalitie op een bepaalde ambitie leiden.

2. Verbinding met het regime level

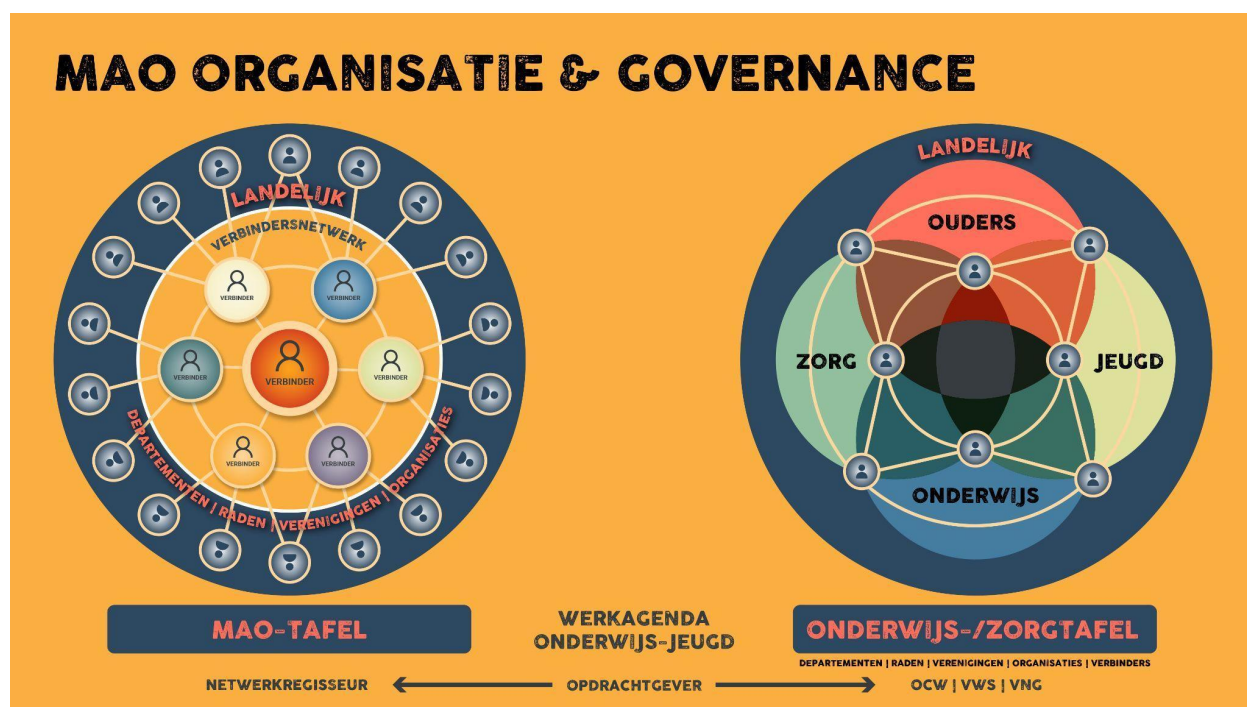
In voorgaande hebben we geschetst dat MAO in de vorm van een netwerk beter past bij de aard en levensfase van MAO. Dit MAO-netwerk is verankerd in een transitie die gericht is op het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen. Daarbij is MAO het niche level en reflecteert het maatschappelijke trends (landscape level). Vanuit de transitietheorie is het voor het teweegbrengen van transities van wezenlijk belang om verbinding te creëren met het regime level. Dit kan op de volgende manier:

In het eerste deel van MAO is samengewerkt met 23 organisaties die verbonden zijn in een beleidscoalitie. Via bloedgroepen (sectoren) zijn zij verbonden aan de stuurgroep MAO. De verbinding met de landelijk georganiseerde partijen wordt anders dan voorheen. De beleidscoalitie en de departementen vormen niet langer de stuurgroep, maar zijn wel verbonden aan het MAO-netwerk. De landelijke organisaties en departementen gaan samen in de Onderwijszorgtafel. Deze Onderwijszorgtafel is nog in ontwikkeling. Er moet een niet-vrijblijvende verbinding tussen de Onderwijszorgtafel en de MAO-tafel worden gerealiseerd. Door de tafels te verbinden blijft MAO (niche level) verbonden aan het systeem (regime level). Primair krijgt voor MAO het agenderen hier een plek, als het stelselzaken betreft. Daarnaast kan de verbinding ook dienen voor:

- het toetsen van nieuwe voorstellen/experimenten op doeltreffendheid en haalbaarheid en uitvoerbaarheid in de praktijk;
- het maken van een gezamenlijke werkagenda onderwijs, zorg en jeugd. Hiervan is sprake in de Hervormingsagenda;
- het gebruik van het MAO-netwerk door de ministeries en landelijke organisaties als een buitenboordmotor én een spiegel én een luis in de pels. Het netwerk MAO kan dienen als stuwende kracht voor het beïnvloeden van beleid: meer dan nu het geval is, kan MAO dienen als basis voor het geven van signalen en boodschappen die de verbinding tussen onderwijs, jeugdhulp en zorg raken.
- het realiseren van de werkagenda, doordat MAO een faciliterende rol kan pakken in het verbinden met regio's waar hulp nodig is en kennis kan laten vloeien van het ene gebied naar het ander, als een olievlek. Daarmee kom je onvoldoende ver als je alleen de landelijke partijen hiervoor inzet, je hebt sterke netwerkers in het veld nodig.
- netwerk MAO als platform voor het beïnvloeden van spelers. Denk daarbij aan het stimuleren van de regierol van gemeenten. Wethouders hebben een belangrijke schakelfunctie.

Het advies is om als MAO-tafel en Onderwijszorgtafel gezamenlijk te verkennen waartoe er bereidheid is om de verbinding voor te laten dienen.

Zowel MAO als de landelijke organisaties en departementen hebben een verantwoordelijkheid voor de verbinding tussen de MAO-tafel en de Onderwijszorgtafel. De verbinding vanuit de landelijke organisaties en departementen kan vormgegeven worden door het oorspronkelijke programmteam van MAO – met daarin vertegenwoordigers van OCW, VWS, onderwijs, zorg en jeugddomein – aan te stellen als verbinders met het MAO-netwerk. Zij staan met één been in het ecosysteem en met één been in het MAO-netwerk en kunnen de verbinding maken tussen beide werelden. De verbinders moeten hiervoor wel gefaciliteerd worden. Onderstaande afbeelding illustreert de verbinding tussen het MAO-netwerk en de Onderwijszorgtafel.



Afbeelding 9: beknopte weergave van de relatie tussen de MAO- en Onderwijszorgtafel

Financiering van het MAO-netwerk

Om het MAO-netwerk en de bijbehorende ambities te laten slagen, is de inzet van middelen (geld en capaciteit) onontbeerlijk. Een zelfvoorzienend netwerk op dit niveau is geen optie. Het advies is om het vervolg van MAO weer te laten financieren door het ministerie van OCW en VWS en hiervoor een nieuwe subsidieaanvraag te maken. Deze manier van financieren is legitiem vanwege de stelselverantwoordelijkheid en de vanzelfsprekende plek die MAO daarin heeft. Financier hieruit in ieder geval de personen die een specifieke rol vervullen (MAO-tafel/verbinders/coalitieleiders/regie bureau/netwerkregisseur). Ze hebben namelijk letterlijk en figuurlijk tijd nodig om met hoofd, hart en handen samen te werken.

Geef het ministerie van OCW en VWS en VNG opdrachtgeverschap *op de opdracht*. Sturing zit op de bedoeling van de opdracht en de impact én op de relatie en verbinding met de landelijke aanpakken. Laat het inhoudelijk opdrachtgeverschap aan de MAO-tafel.

2.5.3 Spelregels

Spelregels, ook wel netwerkprincipes, samenwerkingsafspraken, werkwijzen of uitgangspunten, zijn gedragsafspraken tussen spelers in een netwerk. Ze zijn sterk verbonden met de identiteit van het netwerk en maken het mogelijk dat er interactie tot stand komt. Spelregels helpen om structuur en comfort aan het netwerk te bieden. Ze dragen bij aan de totstandkoming van vertrouwen in het netwerk. Voorbeelden van spelregels zijn: Hoe spreken we met elkaar? Hoe nemen we besluiten? Hoe vinden we elkaar? Hoe spreken we elkaar aan wanneer dat nodig is? Hoe worden activiteiten georganiseerd? Wie mogen wanneer meedoen? Hoe gaan we om met halen en brengen? Wie mag wanneer toetreden en uittreden? Hoe gaan we om met conflicten? Hoe delen we resultaten? Hoe maken we afspraken over spelregels en hoe houden we er zicht op? Hoe verantwoordt we ons naar binnen en buiten? Hoe vernieuwen we? Hoe beïnvloeden we de omgeving?

De volledige set aan spelregels moet samen met het netwerk worden afgesproken. Dit is de taak van de netwerkregisseur met de MAO-tafel. We stippen al wel wat basisspelregels aan:

- Als netwerk vormen we coalities op de kernonderwerpen die we van belang vinden. We kiezen leerthema's die aansluiten bij de kernthema's van de lokale praktijk.
- Bij de samenstelling van deelname aan initiatieven, activiteiten en werkvormen zorgen we naast voldoende variatie (voor een rijker resultaat) in ieder geval voor betrokkenheid van mensen die in de praktijk staan (in verband met aansluiting en impact op de praktijk).
- Participeren in coalities is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Als je aan een ambitie (verbindend thema) wil meewerken committeer je je aan de coalitie. Er wordt een actieve deelname verwacht en de deelname is resultaatgericht.
- Later instappen in een coalitie kan altijd, maar dan kun je eerdere keuzes niet ter discussie stellen.
- Wanneer we een initiatief willen starten, checken we in het netwerk of al eens vergelijkbare of aanpalende initiatieven zijn ondernomen en welke lessen daarbij werden geleerd.
- We zijn open naar elkaar over (tussen)resultaten die we boeken en bereikte effecten.
- We evalueren elk initiatief of ambitie. Opbrengsten van ambities (resultaten, producten, leerervaringen, methoden et cetera) worden in het hele netwerk gedeeld.
- Deelnemers staan ervoor open om toe te passen wat werkt (werkzame elementen).
- Deelnemers tonen bereidheid om de lokale impact zichtbaar te maken.
- Deelnemers reflecteren op wat ze leren.

Tot slot is er een aantal randvoorwaarden om het vervolg van MAO als netwerk te laten slagen:

- De inzet van middelen (geld en capaciteit) is onontbeerlijk om het MAO-netwerk en de bijbehorende ambities te laten slagen. Een zelfvoorzienend netwerk op dit niveau is geen optie.
- Alle aangesloten partners nemen deel aan het netwerk vanuit eigen capaciteit. Inzet op een specifieke rol vraagt om extra middelen, dat kan zijn financiering van het MAO-budget, dan wel vanuit de eigen capaciteit van de eigen organisatie.
- De verbinders in het MAO-netwerk en in de landelijke coalitie hebben letterlijk en figuurlijk tijd nodig om met hoofd, hart en handen samen te werken. Geef alle verbinders een dag in de week tijd voor deze rol.
- Door het MAO-netwerk als een wezenlijk onderdeel te zien van een grotere (transitie)context is de wederkerigheid en vanzelfsprekendheid daarmee geborgd. Het systeem (regime) kan niet zonder het nicheniveau en vice versa. Daarmee is een aanpak op de gehele werkagenda onderwijs, zorg en jeugd randvoorwaardelijk voor de legitimiteit van MAO.
- Integreer de aanpak inclusief onderwijs die nu een routekaart aan het maken is met de aanpak voor de Hervormingsagenda, kansengelijkheid en inclusief onderwijs.

Bijlagen

B1 | Maatschappelijke trends landscape niveau

De beweging MAO is een reflectie van maatschappelijke trends. We zien een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die in verbinding staan met de bedoeling van MAO, namelijk het vergroten van de ontwikkelkansen van kinderen. De belangrijkste zijn de volgende (deze lijst is niet uitputtend):

Kansenongelijkheid

De afgelopen jaren neemt de aandacht voor kansenongelijkheid in het Nederlandse onderwijs en daarmee het maatschappelijk ongemak toe. In de Staat van het Onderwijs (2020) constateerde de Inspectie dat ongelijke advisering bij de overgang van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs en de toename van schaduwonderwijs (betaalde bijlessen) negatieve gevolgen heeft voor de gelijkheid van kansen van leerlingen. Ook het Centraal Planbureau komt in zijn onderzoek 'Ongelijkheid van het jonge kind' (2020) tot de conclusie dat voordat kinderen naar de basisschool gaan, er al meetbare en aanhoudende verschillen zijn in vaardigheden tussen de verschillende sociaal-economische groepen in Nederland. Deze verschillen verdwijnen niet gedurende hun jeugd en schooltijd. Het opleidingsniveau van ouders is vooral bepalend voor de kansen van leerlingen.

Volgens het SCP (2020) lijkt er in de samenleving een groeiende consensus te bestaan over de wenselijkheid van gelijke kansen in het onderwijs. Beleid voor kansengelijkheid betekent volgens het SCP niet dat de uitkomsten van de schoolloopbanen voor alle jongeren gelijk moeten zijn. Het betekent wel dat het verloop van schoolloopbanen en de verschillen in behaalde opleidingsniveaus niet moeten worden bepaald door de thuissituatie van kinderen.

Tweedeling in de samenleving en diversiteit

In Westerse landen neemt de tweedeling in de samenleving – tussen jong en oud, hoog- en laagopgeleid en rijk en arm – toe (Onderwijsinspectie, 2017, SCP, 2017, 2021). Ontwikkelingen zoals vergrijzing, ongelijke economische kansen, inkomensongelijkheid en de instroom van nieuwe Nederlanders versterken deze tweedeling en de toename van segregatie. Verschillende groepen wonen in verschillende wijken, waardoor zij steeds minder met elkaar in contact komen. Maatschappelijk gezien is dit gebrek aan contact problematisch, omdat het een bedreiging kan vormen voor de sociale cohesie in de samenleving. Wanneer leerlingen alleen omgaan met leeftijdsgenoten met dezelfde migratie- en sociaal-economische achtergrond worden ze onvoldoende voorbereid op het participeren in een diverse samenleving.

Daarnaast neemt de diversiteit in herkomst in Nederland toe door de groei van het aantal mensen met een migratieachtergrond (NIPi & CBS, 2020). Ook neemt de diversiteit in gezinssamenstellingen toe: kinderen groeien op in een grote verscheidenheid aan gezinsvormen.

Door deze ontwikkelingen (migratie en afname van traditionele gezinnen) en een toename van leerlingen met speciale onderwijsbehoeften, ontstaat een grotere diversiteit aan leerlingen in de school (Onderwijsraad, 2019).

Inclusieve samenleving

Als reactie op deze maatschappelijke ontwikkelingen worden er steeds meer pleidooien gehouden voor een meer inclusieve samenleving. Er is steeds meer aandacht voor het ideaalbeeld dat iedereen in de samenleving gelijkwaardig moet kunnen meedoen. Ook inclusie in het onderwijs wordt steeds meer als ideaal gezien. Inclusief onderwijs is ook onderwerp van meerdere internationale verklaringen en verdragen (Verenigde Naties, 1984; 2006). Artikel 24 van het VN-verdrag behandelt onderwijs en stelt dat landen die dit verdrag ondertekend hebben, een inclusief onderwijssysteem op alle niveaus en binnen alle voorzieningen dienen te waarborgen. Waar voorheen de aandacht lag op remediëren, ligt nu de focus op aansluiten bij wat leerlingen wel kunnen (normaliseren) en preventief werken.

Onderzoek naar de implementatie van passend onderwijs heeft laten zien dat de organisatie van extra onderwijsondersteuning is verbeterd. Tegelijkertijd blijkt uit hetzelfde onderzoek dat passend onderwijs voor leraren en ouders minder heeft opgeleverd dan gedacht. Zo ervaren leraren het passend onderwijs als een extra belasting, omdat leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte vaker gedragsproblemen en problemen met hun werkhouding hebben. Het onderzoek heeft niet vastgesteld wat het effect van passend onderwijs voor leerlingen is. Hierdoor is niet bekend of passend onderwijs leidt tot meer hulp op maat voor leerlingen. Wel blijkt het aantal leerlingen in het speciaal onderwijs de afgelopen jaren te zijn toegenomen en is het aantal thuiszitters niet afgenomen.

In haar rapport 'Steeds inclusiever' constateert de Onderwijsraad dat scholen nog een slag kunnen maken op het gebied van inclusie. Daarbij zou volgens de Raad de combinatie van drie kenmerken van inclusief onderwijs – ondersteuning en toerusting, thuisnabij onderwijs en gezamenlijk onderwijs – de stip aan de horizon moeten zijn waar iedereen naartoe werkt. Deze combinatie draagt ertoe bij dat leerlingen met een beperking zich welkom voelen en er zeker van kunnen zijn dat de school de hele leerperiode voor hen klaarstaat. Ook de Inspectie van het Onderwijs (2021) constateert dat de stap van passend naar inclusiever onderwijs nog ver weg lijkt. Een belangrijke verklaring daarvoor is dat onvoldoende aan de randvoorwaarden van 'goed onderwijs' wordt voldaan. Het gaat dan om randvoorwaarden als voldoende bevoegde leraren, betere samenwerking met jeugdhulp, en hanteerbare werkdruk. Daarmee zijn we bij een volgende maatschappelijke ontwikkeling gekomen die voor MAO van belang is.

Personeelstekort en werkdruk

Uit recente arbeidsmarktramingen komt naar voren dat er een groot tekort aan leraren en schoolleiders is en dat dit tekort zal blijven toenemen (CentERdata, 2020). In het primair onderwijs loopt naar verwachting het tekort – zonder beleidswijzigingen – in het schooljaar 2025/2026 op tot 1.450 fte aan leraren en directeuren, bovenop de huidige tekorten. In absolute aantallen zal het lerarentekort in schooljaar 2025/2026 het grootst zijn in Amsterdam, Rotterdam en Noordoost-Brabant.

Het bevorderen van de zij-instroom, betere in-, door- en uitstroom van de lerarenopleiding en een hogere deeltijdfactor, lijken positief bij te dragen aan het verminderen van de tekorten.

Naast tekorten, speelt ook de ervaren werkdruk een belangrijke rol. In het primair onderwijs blijkt het onderwijspersoneel (zeer) veel werkdruk te ervaren (onder ander het ministerie van BZK, 2020; NEA, 2019). Uit onderzoek blijkt dat zowel de kwantitatieve (groter aantal uit te voeren taken) als kwalitatieve taakeisen (emotionele belasting) van leraren zijn toegenomen, wat zorgt voor werkintensivering. Volgens de Onderwijsraad moet er meer focus komen in het werk van leraren om de vicieuze cirkel van werkdruk en lerarentekorten te doorbreken.

De toegenomen ervaren werkdruk blijkt zich niet te beperken tot alleen het onderwijspersoneel. Uit het rapport 'Het betere werk' van de WRR (2020) komt naar voren dat werknemers in Nederland het steeds drukker krijgen. De WRR (2020) stelt dat stressbestendigheid, mensenkennis, conflicthantering en communicatieve vaardigheden door veranderingen in de samenleving steeds belangrijker worden in het werk. Daarnaast geeft zij aan dat voor goed werk het belangrijk is om aandacht te besteden aan het welzijn op de werkplek. Deloitte constateert in een trendrapport (2021) dat welzijn al hoog op de agenda's van organisaties stond en dat organisaties steeds meer het welzijn in het werk proberen te verbeteren.

COVID-19

De COVID-19-pandemie heeft een enorme invloed gehad op de ontwikkelkansen van kinderen en hun mentale welbevinden. Volgens UNESCO hebben tijdens deze COVID-19-pandemie zo'n 1,6 miljard leerlingen voor enige tijd geen school gehad. Door de coronapandemie zijn schoolleiders voortdurend bezig met crisis- en verandermanagement, waarvoor ondersteuning en medewerking van het personeel vereist is. Hoewel scholen hard hebben gewerkt om afstandsonderwijs op te zetten, blijkt dat veel leerlingen vertraging hebben opgelopen (onder andere CITO (2020); Oxford University (2020); BBO Amsterdam (2020); Universiteit Maastricht (2020)). Er zijn uiteraard verschillen in de omvang van de vertragingen tussen leerlingen, leerjaren en scholen. Uit de onderzoeken komt naar voren dat vooral leerlingen uit minder kansrijke gezinnen onevenredig zwaar worden getroffen. Wetenschappers verwachten dat door de ervaringen tijdens de COVID-19-pandemie er meer aandacht komt voor het kind als geheel (waaronder het welbevinden) in plaats van voor de prestaties van leerlingen. Verwacht wordt ook dat aandacht voor crisismanagement nog wel een tijd aan zal blijven in verband met COVID-19 als blijvend maatschappelijke probleem met alle gevolgen van dien voor het welzijn van schoolleiders, leerkrachten en leerlingen.

Versterken uitvoeringskracht

De uitvoeringskracht van de publieke sector staat hoog op de maatschappelijke en politieke agenda. Na periodes van marktwerking en participatiesamenleving, groeit het maatschappelijke en politieke tegengeluid. Door de toeslagenaffaire is de Belastingdienst de afgelopen jaren onder vuur komen te liggen.

Maar niet alleen uitvoeringsorganisaties van de Rijksoverheid, ook de uitvoeringskracht van onderwijs- en jeugdzorginstellingen staat steeds meer onder druk.

Elke dag zijn gemeenten, onderwijsinstellingen en organisaties in de jeugdzorg bezig om hun dienstverlening zo goed mogelijk vorm te geven. Tegelijk klinkt de roep om een betere kwaliteit van hun dienstverlening steeds luider. Daarbij komt dat maatschappelijke trends als kansenongelijkheid, toenemende tweedeling, inclusief onderwijs en schaarste op de arbeidsmarkt, om een ander samenspel tussen overheden, onderwijs en jeugdzorg vragen. Een samenspel waarin gezamenlijk wordt opgetreden om effectieve verbindingen te maken voor het vergroten van de ontwikkelkansen van kinderen.

Samenwerken vraagt van partijen dat ze bereid zijn om een deel van hun autonomie in te leveren ten bate van een gezamenlijk doel of de maatschappelijke opgave waar ze voor staan. Daarvoor is het versterken van de regie op samenwerking nodig en wet- en regelgeving (kaders) die samenwerking mogelijk maakt.

Meer uitvoering door regionale samenwerking vraagt ook om passende keuzes in de organisatie-inrichting, met meer focus op opdrachtgeverschap, multidisciplinaire samenwerking, netwerken, sturing op hoofdlijnen en resultaatafspraken. Ook voor de besluitvorming op bestuurlijk niveau heeft dit consequenties, omdat door samenwerking weliswaar vaak meer bereikt wordt.

B2 | Actuele ontwikkeling op regimenniveau

Een nieuw kabinet met een nieuw coalitieakkoord

De belangrijkste punten uit het coalitieakkoord die betrekking hebben op MAO. Met dank aan Natalie Jonkers, ministerie van VWS.
Onderdeel OCW
We gaan verder met de verbeteraanpak van passend onderwijs en streven naar inclusief onderwijs waarbij kinderen met en zonder een beperking of ziekte samen naar school gaan.
We brengen het aantal onnodige thuiszitters terug naar 0 door elk kind een vorm van onderwijs te geven, onder meer door het vormgeven van een Digitale School .
We investeren structureel € 1 miljard per jaar voor het vergroten van de kansengelijkheid , inclusief de maatschappelijke diensttijd. De maatregelen kansengelijkheid bestaan uit het versterken van de kwaliteit en het stimuleren van deelname van kinderen met een taalachterstand aan de vroeg- en voorschoolse educatie, het invoeren van de Rijke schooldag te beginnen op de scholen waar de nood het hoogst is, het structureel maken van de subsidie voor brede brugklassen uit het NPO en het versterken van een goede combinatie van onderwijs en zorg .
Onderdeel VWS
Goede, tijdige en passende jeugdzorg met belangrijke rol voor eigen omgeving voorkomt zwaardere zorg. We bakenen duidelijk af wat we onder jeugdzorg verstaan en gemeenten worden in staat gesteld om dit te leveren.
We zetten de doelen van het Preventieakkoord door, met als doel een gezonde generatie in 2040 met een focus op de jeugd door sport, voeding en bewegen. Dit vraagt een brede aanpak, met stimulering van gezonde keuzes en ontmoedigen van ongezonde keuzes, zonder mensen in hun vrijheid te beperken.
Wij verbreden het Preventieakkoord met mentale weerbaarheid .
In elke gemeente invoeren van programma Kansrijke Start . Uitbreiding aanpak van 275 naar zo mogelijk alle gemeenten (incl. regionale opschaling); kern huidige aanpak is verbinding sociaal en medisch domein.

De hervormingsagenda

Binnen de ontwikkeling van de Hervormingsagenda Jeugd heeft de werkgroep Reikwijdte een aparte propositie gemaakt over de relatie jeugd-onderwijs. Doel van de werkgroep is te komen tot een verduidelijking van de reikwijdte van de Jeugdwet (juiste hulp voor kind en gezin), waardoor het gebruik van jeugdzorg afneemt.

Zij schetsen een breed gedeelde analyse dat de voornaamste oorzaken van de stijging (of uitblijvende daling) van het aantal kinderen, jeugdigen en gezinnen dat een beroep doet op de Jeugdwet, van maatschappelijke en context-bepaalde aard zijn. Armoede, schulden, huisvestingsproblematiek, de druk van de prestatimaatschappij, het economisch discours dat ook zijn weg heeft gevonden in het onderwijs en onze maatschappelijke blik op wat we van kinderen en jongeren verwachten, problematiek van ouders (GGZ, verslaving, relatie- en scheidingsproblemen): dit alles is van invloed op de kinderen in het gezin en daarmee op de vraag naar jeugdhulp.

Daarbij is er een breed gevoeld belang van normalisering en het weer omarmen van variëteit tussen kinderen, jongeren, ouders en verschillende opvoedingen.

Inhoudelijk is de aanleiding dat het toenemend beroep op de jeugdhulp in verband staat met het huidige samenspel met het onderwijs. De propositie beoogt hierin een radicale verandering. De kern is dat we minder moeten denken en handelen in *individuele* onderwijs-jeugdhulparrangementen en meer in *contextgerichte*, normaliserende ondersteuning vanuit het onderwijs zelf. Minder individuele jeugdhulp, meer collectieve ondersteuning vanuit de school, met daarbij een goede relatie met gemeentelijke verantwoordelijkheden als opvang, sport, cultuur, verenigingsleven, armoedeaanpak et cetera. De propositie stelt vanuit die lijn individuele jeugdhulpopdrijvende krachten aan de kaak en doet suggesties om zowel in wet als in praktijk het onderwijs daadwerkelijk inclusief te laten zijn.

Veel voorstellen betreffen de inhoud en positie van het onderwijs. Tegelijk hebben zowel gemeenten als het onderwijs dezelfde uitdaging als het gaat om het realiseren van een brede beweging naar een meer inclusieve en collectieve omgeving. Inclusief onderwijs kan alleen als het goed is worden aangehaakt bij gemeentelijke verantwoordelijkheden, zoals (kinder)opvang, sport, cultuur en gezinsondersteuning. Vandaar ook de bepleite niet-vrijblijvende samenwerking tussen scholen en gemeenten.

B3 | Samenvatting van het boek 'Organiseren in en met netwerken' Nikki Willems, Renee Linck, Edwin Kaats¹⁵

Een netwerk is een samenhangend geheel van individuen, organisaties of kleine netwerken met een herkenbare identiteit. Een netwerk is een vorm die grote aantallen professionals met een gezamenlijke opgave in staat stelt om met elkaar in stappen te leren en te veranderen. Een netwerk is geschikt voor een vraagstuk of uitdaging die om gezamenlijke inspanning vraagt en waarbij een grote mate van diversiteit aan partijen en personen betrokken is. Netwerken kennen geen traditionele hiërarchie, het zijn de deelnemers die samen cocreëren.

Om de samenwerking in een netwerk goed tot stand te laten komen, is er enige vorm van organiseren nodig. Hiervoor kun je de volgende kenmerken gebruiken:

- Identiteit
- Ambities
- Partners
- Fundament

Deze kenmerken geven taal aan de werking van een netwerk en bieden de deelnemers de mogelijkheid om in samenspraak met andere deelnemers invloed uit te oefenen.

Identiteit

De identiteit van het netwerk is datgene wat de partners in het netwerk willen bereiken én hoe ze dat willen bereiken. De identiteit is wat partners aantrekt en verbindt. Het is het onderscheidende vermogen ten opzichte van andere netwerken. De identiteit is een sociaal construct dat ontstaat door de interactie tussen de deelnemers en de context van het netwerk.

De identiteit van het netwerk toont een gezamenlijke passie, opgave en positie.

Partners hebben een gezamenlijke *passie* nodig om verbonden te willen zijn. Dit komt tot uiting in gedeelde waarden, normen en overtuigingen en waaruit men energie haalt. Daarnaast hangt de identiteit ook samen met wat partners willen bereiken met het netwerk: de gezamenlijke opgave. De deelnemers committeren zich aan de opgave en verbinden zich om die opgave gezamenlijk te realiseren. De identiteit toont ook een gezamenlijk *positie*. De identiteit kan niet los gezien worden van de context van het netwerk. Meestal delen de partners hetzelfde werkveld, eenzelfde orde van grootte, eenzelfde verantwoordelijkheid.

¹⁵ Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken* (Vol. 2018). Boom uitgevers Amsterdam.

Ambities

Met ambities geven de partners in het netwerk samen betekenis aan de identiteit. De ambities zijn voor veel partners dan ook de basis voor deelname aan het netwerk. De ambities geven het netwerk concrete betekenis en zijn het gezicht naar binnen én naar buiten. Een netwerk biedt een basis om in allerlei samenstellingen betekenisvolle initiatieven te ondernemen, om gezamenlijk bepaalde ambities te realiseren. Ambities maken onderdeel uit van de bewegingen binnen het netwerk en bewegen dus ook mee met de ontwikkeling van de identiteit. Dit geldt ook andersom: nieuwe ambities maken ook weer dat de identiteit van het netwerk zich verder ontwikkelt. Succesvolle resultaten van partners door het werken aan bepaalde ambities zijn de oogst én de legitimering van het netwerk. Tastbare resultaten hebben vaak een wervend effect op nieuwe deelnemers.

Ambities kun je verschillend organiseren. De vorm en inhoud van de ambities waaraan in een netwerk wordt gewerkt, staan niet vast. Het hoeft niet per definitie een concreet resultaat of product te zijn. Het kan ook in de vorm van een leeropbrengst, nieuwe inspiratie, afstemming of kennisoverdracht. De organisatiewijze ligt daarmee ook niet vast. Het kan in de vorm van een project, programma, alliantie, evenement, werkgroep of platform. Ook de tijdsperiode van het werken aan een ambitie ligt niet vast. Partners kunnen over een langere tijd werken aan een ambitie, maar het werk in een coalitie is wel per definitie tijdelijk. De inzet voor een ambitie wordt opgestart wanneer dat relevant is en eindigt wanneer de ambitie is voltoerd of niet meer relevant is.

Daarnaast is een belangrijk kenmerk van het werken in netwerken dat niet elke actor binnen het netwerk aan elke ambitie meewerkt. Daarom zijn het coalities van partners. Coalities geven deelnemers aan het netwerk de ruimte om zich in te zetten voor die activiteit die het beste past bij de eigen belangen, voorkeuren en competenties. Deelname aan een coalitie heeft geen verplichtend karakter, maar vraagt wel een commitment en een inspanningsverplichting. Een coalitie houdt zich met een ambitie bezig waar tijd, geld en energie ingestoken moet worden. Daar moet je toe bereid zijn.

Voor deelnemers aan het netwerk kan het lastig zijn om een beslissing te maken over de coalities waaraan ze zouden willen bijdragen. Het kan verleidelijk zijn om aan alles mee te willen doen. De ambities hebben altijd iets te maken met de identiteit van het netwerk en zijn daarmee ook aantrekkelijk voor iedereen. Toch is het belangrijk om juist wel te kiezen. Partners moeten altijd kritisch zijn op hun deelname – en de deelname van anderen – aan de coalitie. Partners moeten in staat zijn om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de gezamenlijke ambitie. Wanneer je daar scherp op bent, zullen coalities niet leiden tot halfslachtige participatie of voortijdig afhaken. Wanneer sommige ambities, ondanks hiermee rekening gehouden te hebben, toch niet worden opgepakt of hun urgentie verliezen, moeten deze ook losgelaten worden. Het is de bedoeling dat die ambities worden opgepakt waaraan de deelnemers echt belang hechten. Partners van het netwerk bepalen zelf welke ambities ze willen realiseren.

Het is van belang om onderlinge verbindingen tussen verschillende ambities in de gaten te houden, evenals de aanhaking van de ambities met de omgeving van het netwerk; welke ontwikkelingen spelen daar en wat betekent dat voor onze ambities? Ambities kunnen elkaar immers versterken en inspireren. Daarom is het goed de ambities en resultaten periodiek op netwerkniveau inzichtelijk te maken. Verschillende coalities van partners weten dan van elkaar wie wat wanneer doet. Door inzicht te bieden in wie werkt aan welke ambities ontstaat zicht op wat speelt. Hierdoor wordt het voor partners makkelijker om ergens bij aan te sluiten of ergens een bijdrage aan te leveren. Wanneer hierin niet wordt voorzien, kan er onrust ontstaan bij leden van het netwerk, omdat ze geen zicht hebben op wat er gebeurt en hoe hun bijdrage samenhangt met dat van anderen. Ook zorgt het inzicht in 'wie wat doet' ervoor dat partners elkaar beter leren kennen: ze weten waarvoor de ander zich interesseert en kunnen daardoor aansluiting zoeken. De essentie is dat er op een bepaalde manier verbinding is tussen de ambities onderling (inhoud) en tussen de verschillende coalities in het netwerk (proces), zodat ze elkaar kunnen inspireren, uitdagen en aanvullen.

Iedere partner aan het netwerk zal in één of meerdere coalities een bijdrage moeten leveren. Alleen dan wordt het ook voor andere deelnemers duidelijk dat brengen-en-halen in het netwerk gelijk is verdeeld en dat er wordt gewerkt aan vertrouwen.

Partners

Partners zetten een netwerk in gang, houden het levend en ontwikkelen samen het collectief. Partners kunnen zowel slaan op de organisatie als de mens in het netwerk. Partners komen samen om met elkaar kennis te delen, zichzelf te ontwikkelen en resultaten te boeken bij grote opgaven door middel van concrete gezamenlijke ambities. Een netwerk is voor partners een middel om de eigen doelen en/of de doelen van de organisatie die je vertegenwoordigt te realiseren. Soms heb je de kennis nodig die in een netwerk wordt ontwikkeld. Soms heb je de menskracht of invloed van het netwerk nodig.

Alle partners brengen iets mee wat kan bijdragen aan het netwerk. Bijvoorbeeld expertise, relatiernetwerken met andere partners, interessante kennispartners, relevante context waarmee ze te maken hebben in hun dagelijks leven en die hen kunnen beïnvloeden of beperken. De aanwezigheid van diverse partners helpt om win-winsituaties te creëren, aan diverse ambities te kunnen werken en tot innovatieve resultaten te komen. Te veel verschillen tussen de partners kan er echter toe leiden dat een gezamenlijke identiteit moeilijk tot stand komt en dat de partners te ver van elkaar af liggen om tot gezamenlijke ambities te komen. Perspectieven, stijl en focus liggen dan te ver uit elkaar. Het is lastig van tevoren te weten hoeveel variatie wenselijk is in het netwerk. Het vraagt om experimenteren in het toelaten van nieuwe partners, maar ook om afscheid te kunnen nemen wanneer een actor niet past bij de gezamenlijke identiteit en/of onvoldoende kan bijdragen.

Een netwerk kent geen hiërarchie. Iedere actor neemt een eigen positie in en kan verschillende rollen hebben in het netwerk; die van participant, netwerk leider of coalitie leider. Hun rol bepaalt de intensiteit van hun deelname. Partners kunnen ook meerdere rollen tegelijk vervullen. De rol van *participant* draait om vertegenwoordiging van een organisatie of achterban in het netwerk. Het is een uitdaging voor de participant om de belangen van de eigen organisatie (of achterban) te behartigen. Hij heeft de taak om opgedane kennis en ervaringen uit het netwerk te delen met de rest van de organisatie. Een participant is medeverantwoordelijk voor het slagen van het netwerk. De participant neemt deel aan coalities en heeft oog voor effectiviteit van spelregels en structuren.

Een *netwerk leider* is bezig met vele activiteiten die gericht zijn op samenhang in het netwerk. Soms vervult een buitenstaander deze rol in opdracht van het netwerk (gedelegeerd netwerk leider). Een netwerk leider is niet de baas, maar wel degene die de boel bij elkaar houdt en waar nodig stuurt. Anders dan de rol van participant, vraagt deze rol om vertegenwoordiging van het netwerk en niet de organisatie. Voor de rol van netwerk leider zijn er vier belangrijke aandachtsgebieden: strategie van het netwerk, verbinding in het netwerk, (organisatie)ontwikkeling van het netwerk en procesmanagement.

De *coalitie leider* is degene die een coalitie binnen het netwerk leidt. De coalitie leider is de verbinder rond de inhoud, stuurt op resultaat en is bezig met het welzijn binnen de coalitie.

Netwerken kennen vaak verschillende schillen: de strategische kern, complementaire ring en vrije ruimte. De partners die de *strategische kern* vormen, zijn de stuwende kracht achter het netwerk. Zij zetten de visie uit, bepalen de strategie, definiëren de toe- en uittredingsregels, de spelregels en de gedragscode. De strategische kern kan bestaan uit één of meer partners. Deze vaak dominante partners ontlenen hun positie aan hun belang bij het netwerk, hun omvang, een sterk merk, technologische kwaliteit of unieke toegang. In publieke omgevingen ontleent een dominante partij haar positie vaak aan institutionele afspraken, toegang tot relaties en/of wetgeving of de toegang tot burgers.

De partners in de *complementaire ring* hebben toegang tot kennis en informatie van het netwerk, maar zijn niet degenen die het geheel hoeven te kennen of te overzien. Ze pikken mee wat voor hen relevant is. In de complementaire ring van het netwerk zit vaak het innovatievermogen, juist omdat deze partners minder verweven zijn met het netwerk. Zij staan het meest open voor beïnvloeding van buiten. Zij brengen via hun relaties nieuwe ideeën en partners binnen het netwerk.

In de *vrije ruimte* bevinden zich partners die niet strategisch gebonden zijn en op ad-hocbasis bij het netwerk worden betrokken. Partijen in de vrije ruimte hebben zelf niet in de hand hoe en wanneer zij worden betrokken. Vaak werken ze aan maximaal één opgave, of doen ze af en toe mee aan een gezamenlijke bijeenkomst. Het commitment van de organisatie naar het netwerk is beperkt en dat geldt andersom ook.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen netwerkdeelname en deelname aan specifieke ambities. In een coalitie geldt een invloed die beperkt is tot de opgave. Het kan dus zijn dat in de coalities partners deelnemen die minder goed passen bij het netwerk als geheel. Dat is niet erg en soms zelfs wenselijk, zolang hun deelname beperkt blijft tot de betreffende coalitie.

Fundament

Het fundament van het netwerk maakt beweging, interactie en actie mogelijk. Het fundament kan vastgelegd worden in de vorm van spelregels, netwerkleiderschap en vorm. Spelregels creëren een basis van vertrouwen, leiderschap zorgt voor de interactie, vorm maakt beweging mogelijk

Spelregels, ook wel netwerkprincipes, samenwerkingsafspraken, werkwijzen of uitgangspunten, zijn gedragsafspraken tussen spelers in een netwerk. Ze zijn sterk verbonden met de identiteit van het netwerk en maken het mogelijk dat er interactie tot stand komt. Spelregels zijn nodig omdat een netwerk bestaat uit meerdere mensen die met elkaar interacteren. Hierin kunnen processen van in- en uitsluiting, macht en invloed, gegund leiderschap, onderling vertrouwen, persoonlijke relaties, meningsverschillen of conflicten zich voordoen. Dergelijke sociaal-psychologische processen brengen onzekerheden met zich mee. Spelregels helpen om structuur en comfort aan het netwerk te bieden. Ze dragen bij aan de totstandkoming van vertrouwen in het netwerk. Voorbeelden van spelregels zijn: Hoe spreken we met elkaar? Hoe nemen we besluiten? Hoe vinden we elkaar? Hoe spreken we elkaar aan wanneer dat nodig is? Hoe worden activiteiten georganiseerd? Wie mogen wanneer meedoen? Hoe gaan we om met halen en brengen? Wie mag wanneer toetreden en uittreden? Hoe gaan we om met conflicten? Hoe delen we resultaten? Hoe maken we afspraken over spelregels en hoe houden we er zicht op? Hoe verantwoorden we ons naar binnen en buiten? Hoe vernieuwen we? Hoe beïnvloeden we de omgeving? Het kan zijn dat het netwerk te groot is om spelregels mee af te spreken. Het netwerk kan dan beslissen om een zeer beperkte set spelregels af te spreken voor het collectief, als basis. In coalities kunnen betrokkenen dan weer hun eigen set spelregels afspreken, die relevant zijn voor de opgave. Het is wel belangrijk dat de spelregels voor alle partners duidelijk zijn. Je moet immers weten hoe je je in het netwerk moet gedragen en waarop je anderen kunt aanspreken. Het is vaak de taak van de kernspelers om ervoor te zorgen dat de andere partners de spelregels kennen. Zij kunnen dit ook opdragen aan de netwerkleiders.

Netwerkleiderschap omvat het geheel aan activiteiten dat gericht is op het bij elkaar houden, aanjagen en mobiliseren van mensen en/of organisatie in netwerken. Netwerkgregie is veelal het resultaat van de interactie tussen partners, meer dan de actie van één actor, leider of regisseur. Met de term netwerkleiderschap wordt er dan ook niet per se iemand bedoeld die de leiding heeft, maar eerder mensen die interacteren en daarmee invloed hebben op het netwerk. Vaak wordt netwerkleiderschap uitgevoerd door mensen die zich in de kern of rond de kern van het netwerk begeven, omdat zij met veel mensen in het netwerk interacteren.

De leider(s) heeft/hebben een belangrijke rol, maar is/zijn nooit alleen verantwoordelijk. Het is dan ook essentieel dat er voldoende eigenaarschap bij het gehele netwerk blijft. De leiderschapsrol moet iemand gegund worden. Vaak heeft het netwerk baat bij leiders die het voortouw nemen en wil het netwerk dat iemand de regisserende activiteiten op zich neemt.

Netwerkleiderschap bevat diverse activiteiten/oriëntaties die nodig zijn om als netwerk goed te functioneren: strategie van het netwerk, verkenning van het netwerk, organisatieontwikkeling van het netwerk en procesmanagement van het netwerk. Elke activiteit past bij een bepaalde functie en vraagt verschillende competenties.

De *netwerkleider als strateeg* is actief betrokken bij de strategische koers van het netwerk. De strateeg is in feite degene die het netwerk helpt bij het vormen en bewaken van de identiteit van het netwerk. De strateeg heeft een rol in het formuleren van de gedeelde opgave of stip op de horizon en formeert een strategie om deze te bereiken. Een strateeg heeft een actieve rol in het bewaken van de inhoudelijke samenhang. Ook bekommert hij zich om prioritering van thema's en activiteiten die van belang zijn. Daarnaast houdt een strateeg zich bezig met de positionering van het netwerk in de omgeving.

De *netwerkleider als ontwikkelaar* zorgt voor de kwaliteit van het netwerk en de manier waarop het netwerk functioneert. Zijn aandacht gaat uit naar het creëren van de juiste condities voor een constructieve samenwerking, zoals het zorgdragen voor het formuleren van de juiste spelregels en het organiseren van een vorm die het beste past bij wat het netwerk wil bereiken. De netwerkleider investeert in interactie en ontmoeting en kan een communicatierol op zich nemen.

De *netwerkleider als verkenner* is actief om nieuwe initiatieven op te sporen, initiatieven aan te boren en coalities tussen deelnemers te vormen. Ze brengen mensen samen, jagen initiatieven aan en mobiliseren partijen. Ze zijn doorgaans vrij zichtbaar in het netwerk. Ze zijn in staat om vroegtijdig trends of nieuwe initiatieven te spotten en potentieel interessante thema's te adresseren. Vaak vervullen ze een boegbeeldfunctie en zijn ze een belangrijke bron van inspiratie voor het netwerk. Ook in de externe omgeving is de verkenner actief. Hij houdt scherp in de gaten welke voor het netwerk relevante ontwikkelingen plaatsvinden in de omgeving. De verkenner moet voldoende nieuwe inspiratie tot zich kunnen nemen uit de omgeving, maar moet zich ook voldoende verbonden weten met het netwerk.

De *netwerkleider als procesmanager* houdt overzicht van wat er gebeurt op inhoud én proces. Hij monitort processen en stuurt bij. De procesmanager zorgt ook voor een goed besluitvormingsproces.

Leiderschap en spelregels bieden houvast voor deelnemers. Daaromheen is echter een bepaalde infrastructuur nodig, een *vorm*. Het gaat hierbij om de manier waarop je de communicatie-, coördinatie- en overlegstructuur inricht. Het inrichten gaat in feite over hoe het netwerk de functies leiderschap en spelregels wil organiseren.

Sommige netwerken organiseren zichzelf door middel van een stafbureau. Andere volstaan met het aanwijzen van een actor die fungeert als trekker. Weer andere creëren een centrale groep met vertegenwoordigers uit het netwerk. Er zijn grofweg drie vormen te onderscheiden: zelfregulerend, aanvoerder en netwerkbureau. Bij een *zelfregulerend netwerk* bestaat er geen apart belegd organiserend onderdeel of actor, alle partners zijn verantwoordelijk. Een zelfregulerend netwerk is relatief makkelijk in te richten, maar moeilijker te onderhouden. Het vraagt een hoge mate van betrokkenheid van alle partners, maar vergroot ook het eigenaarschap. Een nadeel is dat het inefficiënt kan zijn, omdat iedereen overal bij betrokken moet worden. Dat vraagt veel communicatie en continue afstemming. Een andere vorm is dat één persoon of organisatie in het netwerk de leidende rol op zich neemt en fungeert als de *aanvoerder* van het netwerk. Deze aanvoerder vervult een groot aantal van de leiderschapsrollen. Dit heeft als voordeel dat het netwerk een duidelijk gezicht naar buiten heeft, dat door anderen kan worden aangesproken. Dit model biedt een duidelijke taakverdeling en wordt gezien als efficiënt. Tot slot kan er voor een *netwerkbureau* gekozen worden. Dit is een partij die geen deelnemer is aan het netwerk en waaraan je de organisatie en/of het leiderschap uitbesteedt. Een voorbeeld van deze vorm is een programmabureau of een stuurgroep met vertegenwoordigers van verschillende organisaties. Soms zijn beide aanwezig en dan zijn de leiderschapsrollen verdeeld. Bijvoorbeeld een gremium dat ondersteunende werkzaamheden verricht en een dat de besluiten neemt. Het is belangrijk dat de vorm van het netwerk past bij de partners, de identiteit, ontwikkelingsfase, de wijze waarop coalities moeten worden ondersteund en de spelregels.

B4 | Suggesties voor uitwerking van de ambities

Ambities Bewegen

Met bewegen bedoelen we het stimuleren en faciliteren op alle niveaus van de beweging naar preventief (samen)werken tussen onderwijs, zorg en jeugd. Samenwerken moet de logische keuze zijn. We inspireren, vergroten het netwerk van partners, versterken de verbinding met andere (landelijke) aanpakken op het gebied van onderwijs, zorg en jeugd en we stimuleren partners om eigenaar te worden van deze beweging.

1. De samenwerking op lokaal niveau verdiepen
 - Ambitie: het implementeren van de zes werkzame elementen in de lokale praktijk:
 - meer logische samenwerking met ouders en kinderen van praktijk tot beleid in onderwijs, zorg en jeugd;
 - integreren van de regionale zorg- en jeugdhulppartijen bij bestaande (gemeentelijke) overlegstructuren in regio's waar de samenwerking nog onvoldoende in beweging komt.
 - Werkvorm: de partners uit het netwerk van MAO gaan binnen hun werkveld aan de slag.
 - Coalitie: alle lokale partners met kennispartners.
2. Bereik van het netwerk vergroten
 - Ambities:
 - De kennis en ervaringen over wat werkt die worden opgedaan door het MAO-netwerk (vaak de bovenste lagen van organisaties: beleid en bestuur) laten doorsijpelen naar de directe betrokkenen rondom het kind, daardoor meer doen wat werkt.
 - Meer lokale coalities opzetten die werken aan samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd.
 - Verbinding versterken met (landelijke) initiatieven, aanpakken en programma's die werken aan hetzelfde doel en daardoor elkaar versterken.
 - Breder toegankelijk maken van het netwerk teneinde een inclusiever netwerk te worden.
 - Werkvorm: verkennen door gesprek met het netwerk over deze ambitie. Mogelijkheid tot een Community of Practice, dialogen, verhalen vertellen, maar ook meer inzet van lokale aanjagers en lokale subnetwerken. Hiervoor kan bijvoorbeeld de indeling van de jeugdzorgregio's gebruikt worden. Een optie is om ervaren en nieuwe regio's/gemeenten aan elkaar te koppelen (meester-gezel-principe).
 - Coalitie: alle lokale partners, gemeenten als opdrachtgever voor verbreding vanuit de instemming met Norm voor Opdrachtgeverschap (NvO). Mogelijk ook Steunpunt Passend Onderwijs betrekken.

Ambities Leren

De kern van onze aanpak is het samen al doende leren en ontwikkelen wat werkt. We doen dit met een lerend netwerk van partners, inspiratieregio's en kennispartners. In de regio's en in Communities of Practice leren en ontwikkelen we samen.

3. Inclusieve samenwerking

- Ambitie:
 - Ouders beter in staat stellen om hun inbreng te leveren door de infrastructuur aan de kant van ouders te verbeteren. Uit het rapport 'Samen voor het kind'¹⁶ volgen drie lijnen voor de aanpak:
 1. Professionals toerusten: hierin is het onze ambitie dat huidige en nieuwe professionals als vanzelfsprekend ouders als gelijkwaardig partner meenemen op gebied van onderwijs, opvang en zorg in individuele trajecten en bij beleidsvorming. Zowel preventief als wanneer er iets aan de hand is.
 2. Ouderschap versterken: onze ambitie is om ouders deskundiger te maken in gesprek met professionals en in vaardigheden die hen helpen in de omgang met kinderen met een extra ondersteunings-/zorgvraag en/of kinderen met een beperking.
 3. Ontwikkelen ervaringsdeskundigheid: het is onze ambitie om ervaringsdeskundigheid te ontwikkelen binnen netwerken van ouders. Zodat ouders als vanzelfsprekend meedoen aan beleidstafels, kunnen terugvallen op een ondersteuningsstructuur en er een vergoeding is voor ouders die een bijdrage leveren.
 - Werkvorm: onder andere werkgroep, informatie samenbrengen, goede praktijken maken en delen, agenderen op de website en bij andere coalities/het MAO-netwerk, co-creatie met interprofessioneel samenwerken, invloed op scholing professionals (pilot), verbreden en vergroten coalitie en storytelling.
 - Coalitie: ouderverenigingen, ouders, kinderen en jeugdigen, samenwerking met interprofessioneel samenwerken.

4. Interprofessioneel samenwerken

- Ambitie:
 - Handvatten ontwikkelen voor professionals om de interprofessionele samenwerking rondom het kind vorm te geven. Uit de eindterm van MAO volgen drie lijnen voor de aanpak:
 1. Lerende houding: we hebben de ambitie dat alle professionals uit onderwijs, jeugdhulp en (jeugd)zorg de gelegenheid hebben om hun kennis en expertise te delen met samenwerkingspartners die vanuit verschillende domeinen bij dezelfde jeugdige en ouders betrokken zijn. Er is aandacht voor

¹⁶ Lees [hier](#) 'Samen voor het kind'

attitudevorming waarbij professionals een 'lerende houding' aan kunnen nemen.

2. Oefenen met perspectieven: we hebben de ambitie professionals in netwerken (aan de hand van casuïstiek en in fieldlabs) te laten oefenen met het innemen van elkaars perspectief met betrekking tot de begeleiding en ondersteuning van jeugdigen en ouders. Om dit vervolgens dagelijkse praktijk te maken.
 3. Tijd/ruimte: onze ambitie is dat alle professionals tijd en ruimte hebben en ervaren vanuit de directie/management om interprofessioneel samen te werken. Professionals vergeten hierbij niet om jeugdigen en ouders actief te laten participeren.
 - Werkvorm: onder andere werkgroep, Community of Practice, inzet expertteam, informatie verzamelen en delen en fieldlabs.
 - Coalitie: Samenwerkende Beroepsverenigingen Jeugd, Ingrado, Platform Vakmanschap, verbinder NJi, expert interprofessionele samenwerking, expertteam bestaande uit deelnemers uit het inspiratienetwerk, samenwerking met de coalitie die werkt aan de ambitie 'Inclusieve samenwerking'.
5. Versterken regierol van gemeenten
- Ambitie: een bijdrage leveren aan het versterken van de regierol van gemeenten.
 - Werkvorm: n.t.b. bijvoorbeeld ontwikkelen van een programma op basis van goede voorbeelden en laten uitvoeren door bijvoorbeeld de Bestuursacademie.
 - Coalitie: VNG met netwerkleden vanuit gemeenten.
6. Schone Lei
- Ambitie: een herontwerp van onderwijs, opvang, jeugdhulp en zorg voor 0 tot 23-jarigen, zodat bestaande en nieuwe experimenten met (onderdelen van) het herontwerp gaan oefenen en de (niet-)successen hiervan zichtbaar en meetbaar te maken. Onze ambitie is om de ontwikkelkansen van kinderen structureel beter te faciliteren en vanuit een verandering van het gedrag uiteindelijk ook de systeemwereld te veranderen.
 - Werkvorm: design thinking, dialoogbijeenkomsten, ontwikkelgroep, cocreatie, leidende principes in een ontwerp/prototype.
 - Coalitie: bestuurlijk ambassadeur, ontwikkelgroep bestaande uit een diverse groep van ouders, onderwijsprofessionals, VNG-medewerker, jeugdprofessionals, opvangprofessionals, wetenschap en praktijk. Voor een deel van het traject wordt er samengewerkt met studenten van de TU Twente om meer invulling te geven aan design thinking.

Ambities Agenderen

Agenderen: op basis van wat we leren in de praktijk en door inhoudelijke uitwisseling binnen het netwerk, agenderen we de onderwerpen op de juiste plek, zodat het stelsel meer faciliterend is aan de uitvoeringspraktijk. Op deze manier versterken we de beweging en realiseren we structurele verbetering.

7. Agenderen van knelpunten in het systeem

- Ambities:
 - Agenderen van aanpassing van opleidingen van huidige professionals en toekomstig professionals om vanuit ontwikkelkansen van kinderen te redeneren en te werken.
 - Meer samenhang en doeltreffendheid in alle inspanningen vanuit partijen die opereren op het snijvlak van onderwijs, jeugd en zorg.
 - Het stelsel nog meer faciliterend maken aan de uitvoeringspraktijk.
Denk aan agenderen van:
 1. het bieden van experimenteerruimte in wetgeving;
 2. het inbouwen van poreuze randen;
 3. het betrekken van het ministerie van Sociale Zaken
Werkgelegenheid;
 4. het uitwerken van goede lokale praktijken/experimenten in
landelijk beleid;
 5. betere aansluiting van toezicht inspectie op lokale praktijk.
 - Het nogmaals agenderen van de punten uit de agenderingspraatplaat.
- Werkvorm: activistisch, door middel van verhalen, filmpjes, activerende essays en pamfletten.
- Coalitie: MAO-tafel en Onderwijszorgtafel.

B5 | Werkvormen en communicatie

Met Andere Ogen Doen: werkvormen

Om de ambities te realiseren worden er verschillende werkvormen gebruikt. Denk aan de werkvormen die MAO voorheen heeft gebruikt en ook nieuwe werkvormen:

- Werksessies
 - Sessies die in het teken staan van verbinden, het uitwisselen van ervaringen en het ophalen van centrale actuele thema's die in de praktijk van het netwerk leven en aandacht vragen in het kader van Met Andere Ogen.
 - Voor een impressie van een werksessie klik op deze [link](#).
- Communities of Practice
 - Onderling ervaringen uitwisselen op het gebied van inhoudelijke thema's en relaties opbouwen met als doel om met en van elkaar te leren. De Community of Practice vervult een belangrijke rol in het borgen van kennis en blijvend leren in het kader van een specifieke ambitie.
 - In maart 2021 heeft bijvoorbeeld de Community of Practice (CoP) Bindende Afspraken plaatsgebonden. Deze CoP onderzocht of er wetmatigheden zijn om tot een gedeelde visie te komen. Zodat, en om ervoor te zorgen dat die gedeelde visie leidt tot meerwaarde voor de ontwikkeling van kinderen.
- Dialoogavonden
 - Een levendige uitwisseling waarbij betrokkenen rondom het kind en/of uit het werkveld met elkaar in gesprek gaan en bouwstenen worden verzameld voor een nieuwe manier van kijken, doen en denken. De dialogen zijn bedoeld om op specifieke ambities dieper in te gaan.
 - Voor meer informatie over en het terugkijken van een eerdere dialoogavond klik op deze [link](#).
- Met Andere Ogen Doen-Dag
 - Uitwisselen, inspireren, dromen en acties opzetten voor de toekomst door middel van onder andere werksessies, keynotes en korte interviews.
 - Voor een impressie van de MAO Doen-Dag van 2021 klik op deze [link](#).

Nieuw in MAO II:

- Masterclasses:
 - bijeenkomsten waarbij experts/wetenschappers de partners voorzien van bruikbare kennis en werkzame interventies;
 - het is een wens om vanaf 2022 masterclasses te organiseren. Op basis van de positieve ervaringen met experts op de MAO Doen-Dag, willen we dit ook faciliteren op andere momenten.
- Fieldlabs:
 - omgevingen waarin de partners (oplossingen) ontwikkelen, testen, meetbaar maken en implementeren en waarin de partners de (oplossingen) leren toe te passen.
 - vanaf 2022 wordt er in de Coalitie Interprofessionele Samenwerking gewerkt aan een aantal fieldlabs.

Met Andere Ogen Doen: communicatie

MAO heeft verschillende communicatievormen tot haar beschikking om de ambities en resultaten van de coalities breed te delen. Communicatie is daarin heel belangrijk. Communicatie levert een ondersteunende bijdrage aan de beweging van MAO en aan de verbreding en verdieping van het netwerk. MAO heeft een huisschrijver, communicatieadviseur, tekenaar en vormgever ter ondersteuning van:

- De website <https://www.aanpakmetandereogen.nl/>
 - De website fungeert als het digitale geheugen van het netwerk; hier is alle informatie over het netwerk terug te vinden en de verschillende ambities.
 - [Lees hier](#) bijvoorbeeld het kennisdossier Samenwerking onderwijs-, zorg- en jeugddomein.
- Nieuwsupdate
 - Periodiek verschijnt een nieuwsupdate, met daarin resultaten, impact, vragen en oproepen. Hierin is ruimte voor het halen en brengen van informatie met betrekking tot de samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugd. Op basis van deze informatie kan het programmabureau tevens matchen en makelen tussen opgevangen vragen en kennisbronnen en praktijkvoorbeelden.
 - Voor de laatste nieuwsupdate klik op deze [link](#).
- Midterm en Eindterm
 - Deze (half)jaarlijkse documenten bevatten de resultaten, verhalen, werkzame elementen en inzichten in het netwerk en de beweging en zijn bedoeld om alle betrokkenen rondom het kind te informeren, te inspireren en in staat te stellen om te leren.
 - Voor de eindterm 2021 klik op deze [link](#).
- Storytelling
 - De kracht van storytelling is een wezenlijk onderdeel: vanuit individuele verhalen uit de leefwereld het grote perspectief laten zien en helpen samenhang aan te brengen. Verhalen vertellen over en met de kinderen, ouders en gezinnen waar we het voor doen, zodat zichtbaar wordt wat er allemaal al is en wat er mogelijk is als professionals uit verschillende domeinen de handen ineenslaan. Deze verhalen dienen als inspiratie en geven verdere kleuring aan onze ambities. In het voorjaar van 2021 spraken we met Jessica Heeman, de moeder van Yara, een meisje met het syndroom van Joubert dat zoekt naar de 'geitenpaadjes' in het systeem om het onderwijs te krijgen waar ze recht op heeft. Via deze [link](#) lees je hoe het nu met Yara gaat.
- Middelen
 - Deze middelen dienen ter ondersteuning van het delen van kennis en ervaringen vanuit praktijk, beleid en wetenschap.
 - MAO biedt diverse presentatiemiddelen, zoals het 'Wat werkt dossier' op basis van de werkzame elementen, een [menukaart](#), een [factsheet](#), [filmpjes](#) en [infographics](#).

Nieuw in MAO II:

- LinkedIn
 - MAO gaat LinkedIn meer inzetten om aandacht te vragen voor het netwerk en de activiteiten van MAO, ondersteunend aan de ambitie om het netwerk te vergroten en om matches en makelen te faciliteren.
 - Door een activiteit te promoten op LinkedIn en te laten delen door het bestaande netwerk leren meer mogelijk geïnteresseerden MAO en de activiteiten kennen.

B6 | Verantwoording

Om tot het advies te komen zijn er in de afgelopen maanden gesprekken gevoerd met betrokkenen rondom MAO en is er gebruik gemaakt van input die eerder al was geleverd en verzameld in verschillende bronnen. Hieronder wordt toegelicht wie/wat heeft bijgedragen aan het advies.

De volgende bronnen zijn gebruikt:

- de midterms en eindterm;
- input Met Andere Ogen Doen-Dag;
- advies Common Eye;
- gespreksronde partners uit MAO en de omgeving.

De gespreksronde met partners uit MAO en de omgeving heeft plaatsgevonden in de periode januari tot maart 2022 en de volgende groepen/personen zijn gesproken:

- opdrachtgevers van de verkenning MAO II: Fedor Heida, Arjan Miedema, Natalie Jonkers;
- het programmateam: Arjan Miedema, Fedor Heida, Karin Boode, Natalie Jonkers, Venhar Sariaslan, Willemijn Verhave;
- oorspronkelijke inspiratieregio's: Hanny Voskuylen, Anita Gelmers, Guillermo Holman, Theo Brands, Maroes Albers, Monique Zeeman, Jenny Bosman, Kim van der Poel, Peggy Muijers, Tiny Meijers, Ans Hilberdink, Gideon Sterkenburg;
- voormalig bestuurlijk ambassadeur René Peeters;
- stuurgroepleden: Hans Spigt, Wendela Kuper, Martijn Sanders, Illya Soffer, Ali Rabarison, Suzanne Konijnendijk;
- schrijver van het adviesrapport, Edwin Kaats;
- bestuurlijk ambassadeurs: Carry Roozmond, Peter Lemmens, Jouke Douwe de Vries, Pieter van Dijk, Astrid Ottenheym.

Hen is gevraagd om ter voorbereiding op het gesprek na te denken over de volgende punten:

Organisatie en governance

- Inrichting van sturing: wie zou waar op moeten sturen?
- Wat is de kracht van MAO, de opgebouwde infrastructuur?
- Hoe zie je de verhouding tussen de beleidscoalitie en de MAO-aanpak?
- Hoe zie je de plek en inrichting van de ondersteuningsstructuur van MAO?

Context

- Welke plek heeft MAO ten opzichte van andere jeugdprogramma's en aanpakken:
 - samenwerking met (ondersteuningsteam) Zorg voor de Jeugd;
 - positionering en samenwerking MAO en Steunpunt Passend Onderwijs.
- Samenwerking met de departementen, zoals OCW, VWS en SZW.
- Verhouding tot de hervormingsagenda, passend onderwijs en dergelijke.

Werken in een transitienetwerk

De wijze waarop we het opgebouwde MAO-transitienetwerk verder kunnen uitbouwen:

- Hoe zie je de rol van jouw organisatie in dit netwerk?
- Wat is er volgens jou nodig om dit netwerk bestaansrecht te geven?
- Hoe verbreden we de beweging van een netwerk van inspiratieregio's naar een landelijk dekkend netwerk? Hoe bereiken we regio's waar de samenwerking tussen onderwijs, zorg en jeugddomein geen vanzelfsprekendheid is, niet is gestart of niet goed loopt?

De lerende aanpak en in het bijzonder de borging van de kennis die in MAO is opgedaan

- Contractering en samenwerking met het NJi. Hoe wordt in het vervolg de samenwerking georganiseerd?
- Hoe verhoudt MAO zich tot andere kennisbanken zoals Schulinck/samenwerkingsplatform Vakmanschap/Forum Sociaal Domein VNG/Stimulansz?
- Hoe laten we goede lokale praktijken/experimenten uitwerken in landelijk beleid?
- Hoe faciliteren we vanuit MAO dat er structureel tijd vrij wordt gemaakt om te mogen leren?

Financiering van MAO, onder meer met of zonder (Rijks)subsidie

- Wat zijn de voor- en nadelen van de huidige manier van financieren?
- Kan een dergelijke aanpak als MAO zonder extra financiering?

Randvoorwaarden voor het vervolg

- Wat zijn volgens jou belangrijke randvoorwaarden en aandachtspunten?

Naast dat verschillende partners uit MAO input hebben geleverd, hebben ook een aantal BMC-collega's meegewerkt aan het advies door mee te lezen of door inhoudelijk input te leveren op onderdelen. Het stuk over maatschappelijke trends op landscape niveau is geschreven door Peter Slegers.

Hieruit is het conceptadvies tot stand gekomen. Dit conceptadvies is weer voorgelegd aan en besproken met verschillende groepen:

- belangrijke stakeholders: Bas Wijnen, Fedor Heida, Guillermo Holman, Jan-Willem Bruins, Karin Boode, Pieter van Dijk, Vera Naber, Astrid Ottenheim;
- partners uit het inspiratienetwerk die hebben aangegeven mee te willen denken: Marianne van Kalmthout;
- schrijver van het adviesrapport, Edwin Kaats (werksessie waarbij ook een netwerkregie-expert vanuit BMC is aangesloten);
- het programmeerteam: Arjan Miedema, Fedor Heida, Karin Boode, Natalie Jonkers, Venhar Sariaslan, Willemijn Verhave (werksessie over verbinding Onderwijszorgtafel met MAO-tafel).

Het definitieve advies wordt op 30 maart 2022 voorgelegd aan de stuurgroep. Bij een *go* wordt er een subsidieaanvraag in gang gezet.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

maart 2022

Classificatie : Openbaar

Naam adviseurs :

- Marijke Andeweg
- Alice Brouwer

Met medewerking van :

- Peter Slegers
- Jazz van Strijland
- Franke Roor
- Chantal Dirkes

Kijk voor meer info op onze website:
bmc.nl/aanpakkenmetimpact